

Kommunikationsleistungen des Bankmanagements als Grenzstelle des Systems im Bereich zwischenbanklicher Beziehungen

von

Dipl.-Kfm. Lutz Leben

aus

Meseritz (Frankfurt/Oder)

1973

Kommunikationsleistungen des Bankmanagements als Grenzstelle des Systems im Bereich zwischenbanklicher Beziehungen

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

(Dr. rer. pol.)

an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

vorgelegt

von

Dipl.-Kfm. Lutz Leben

aus

Meseritz (Frankfurt/Oder)



Referent: Prof. Dr. F. Ronneberger

Korreferent: Prof. Dr. K. G. Specht

Tag der mündlichen Prüfung: 7. 2. 1973

V o r w o r t

Die vorliegende Arbeit entstand aufgrund von Beobachtungen in der Bankpraxis und aus speziellem Interesse an der Analyse zwischenbanklicher Beziehungen, die bisher relativ selten empirisch untersucht wurden.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Franz Ronneberger, dessen Anregungen und Unterstützung die Arbeit erst ermöglichten. Herrn Dipl.-Psych. Dr. Jürgen Bortz danke ich für seine entscheidende und weitgehende Hilfestellung bei der statistischen Analyse und Datenverarbeitung. Für ihre kritischen Diskussionsbeiträge und ihre Mitarbeit bei der Durchführung der Erhebung bin ich Frau Dipl.-Sozialwirt Cornelia Leben zu Dank verpflichtet.

Ferner danke ich den befragten Bankführungskräften für ihre bereitwillige Mitarbeit. Fräulein Marion Noll bin ich für ihre geduldige Ausdauer bei der Übertragung des Textes in Maschinenschrift besonders dankbar.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Problemstellung	1
1.1. Horizontale Kommunikation als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung	2
1.1.1. Zum Begriff "horizontale Kommunikation"	2
1.1.2. Horizontale Kommunikationsforschung	14
1.1.3. Präzisierung der Problemstellung	19
2. Theoretische Prämissen der Untersuchung	21
2.1. Die Bank als organisiertes soziales System	22
2.1.1. Unterschiede der offiziellen Zielsetzungen	28
2.1.1.1. Banken mit erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung	30
2.1.1.2. Banken mit gemeinwirtschaftlicher Zielsetzung	31
2.1.1.3. Banken mit genossenschaftlicher Zielsetzung	33
2.1.2. Einzelne systemimmanente Unterschiede	34
2.1.2.1. Darstellung der Hierarchieebenen	35
2.1.2.2. Die Publizitätspflicht	37
2.1.3. Die Beziehung zwischen den Systemen	39
2.2. Die Bedeutung von Grenzstellen	43
2.2.1. Voraussetzungen für die Entstehung von Grenzstellen	43
2.2.2. Leistungen und Probleme der Grenzstellen	44

	Seite
2.3. Das Bankmanagement als Grenzstelle des Systems	47
2.3.1. Legitimation und Status der Grenzstelle	48
2.3.2. Die Bedeutung der Kommunikationsfunktion im Kontakt zu Sonderumwelten	50
2.3.3. Schlußfolgerungen für unsere Untersuchung	51
2.3.4. Zusammenfassung der abgeleiteten Hypothesen	53
2.4. Diskussion der Forschungstechnik und Interviewverfahren	55
2.4.1. Konzeption und Erfahrung der Voruntersuchung	55
2.4.2. Die Methode des standardisierten Interviews	58
2.4.3. Die Durchführung der Untersuchung	60
2.4.3.1. Zeit und Ort der Untersuchung	60
2.4.3.2. Durchführungstechnik und Befragungsdauer	63
3. Die Anlage der Untersuchung	65
3.1. Die unabhängigen Variablen und ihre Operationalisierung	65
3.1.1. Erste unabhängige Variable (UV 1): Extraversion	67
3.1.2. Zweite unabhängige Variable (UV 2): Dogmatismus und Intoleranz der Ambiguität	68
3.1.3. Dritte unabhängige Variable (UV 3): Soziale Einstellungen	69
3.1.4. Vierte unabhängige Variable (UV 4): Bankeigenschaften	70

	Seite
3.2. Die abhängigen Variablen und ihre Operationalisierung	71
3.2.1. Erste abhängige Variable (AV 1): Auto- und Hetero-Stereotype	72
3.2.2. Zweite abhängige Variable (AV 2): Kooperationsbereitschaft	73
3.2.3. Dritte abhängige Variable (AV 3): Realisierte Kontakte	73
3.2.4. Vierte abhängige Variable (AV 4): Transinformation	74
3.3. Die Strukturdaten	75
3.4. Methoden der Datenaufbereitung	76
3.4.1. Dimensionale Struktur der Persönlichkeitsmerkmale und dimensionale Struktur der Einstellungen	76
3.4.2. Überprüfung von Unterschieden	77
3.4.3. Überprüfung der Transinformation zwischen den Banken	78
4. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	84
4.1. Die Determinanten der Kommunikation	84
4.1.1. Die Persönlichkeitsmerkmale der Variablen 1 und 2	84
4.1.2. Die Einstellung zu Politik und Wirtschaftssystem	90
4.1.3. Merkmale der einzelnen Banken	103
4.2. Die Kommunikationsindikatoren	105
4.2.1. Erster Indikator: Auto- und Hetero-Stereotype	105
4.2.1.1. Vergleich der Auto-Stereotype	105
4.2.1.2. Vergleich der Auto- und Hetero-Stereotype	110

	Seite
4.2.1.3. Vergleich der Interkorrelation der Einzelprofile	126
4.2.1.3.1. Vergleich der Auto-Stereo-type	126
4.2.1.3.2. Vergleich der Hetero-Stereo-type	129
4.2.1.3.3. Vergleich der Auto- und Hetero -Stereo-type	135
4.2.2. Zweiter Indikator: Kooperationsbereitschaft	138
4.2.3. Dritter Indikator: Realisierte Kontakte	145
4.2.3.1. Kommunikationskanäle und Kontaktgelegenheiten	146
4.2.3.2. Zwischenbankliche Kontakte	148
4.2.4. Vierter Indikator: Transinformation	150
4.2.4.1. Auswertungsbeispiel	150
4.2.4.2. Bankinterner Informierungsgrad	155
4.2.4.2.1. Die Gewerkschaftsbank	155
4.2.4.2.2. Die Großbanken	156
4.2.4.2.3. Sparkasse und Genossenschaftsbank	158
4.2.4.2.4. Die Privatbank	159
4.2.4.3. Zwischenbankliche Kommunikationsflüsse	162
4.2.4.3.1. Die Gewerkschaftsbank	162
4.2.4.3.2. Die Großbanken	164

4.2.4.3.3.	Sparkasse und Genossenschafts- bank	170
4.2.4.3.4.	Die Privatbank	171
4.2.4.4.	Unterschiede in der aktiven und passiven Transinforma- tion	174
4.2.5.	Die Beziehung zwischen Kommunika- tionsdeterminanten und Kommunika- tionsindikatoren	177
5.	Ergebnisse und kritische Schlußbemerkungen	178

Literaturverzeichnis

Anhang	I Fragebogen der Untersuchung
	II Angaben zur Beschreibung der Stichprobe
	III Tabellarische und graphische Darstellung der Auto- und Hetero-Stereotype

Lebenslauf

1. Problemstellung

Aufgabe der vorliegenden Arbeit ist es, die zwischen organisierten sozialen Systemen ähnlicher Struktur und Zielsetzung, die zudem in der gleichen Region angesiedelt sind, möglicherweise bestehenden Kommunikationsgeflechte festzustellen und zu beschreiben, und mittels verschiedener Persönlichkeits- und Strukturvariablen eine Deutung dieser Prozesse zu versuchen. Da der Verfasser im Bankenbereich tätig ist, und gerade auf diesem Sektor bisher nur wenige interdisziplinäre empirische Analysen durchgeführt wurden¹⁾, die auch bankspezifische Charakteristiken mit einbeziehen, bot sich das Kommunikationsverhalten von Kreditinstituten bzw. ihrer Kommunikationsträger als Untersuchungsobjekt an.

Dabei ergab sich das Interesse an gerade dieser Thematik aus der Beobachtung und Erfahrung, daß Banken untereinander relativ schnell und gleichmäßig auf Umweltveränderungen reagieren.

Ausgehend von der später noch näher zu explizierenden These, daß in jedem organisierten sozialen System bestimmte Positionen bzw. Rollenträger stärker als andere mit Rollenerwartungen, welche die Ausübung von inner- und außersystemalen Kommunikationsaufgaben betreffen, besetzt sind, sollte überprüft werden, ob und in welchem Umfang zwischen annähernd auf gleicher Hierarchieebene sich befindenden Mitgliedern verschiedener Systeme Kommunikationsbeziehungen bestehen. Es handelt sich also primär um die Analyse horizontaler intersystemaler Kommunikation, und zwar um die empirische Überprüfung von Hypothesen aus dem Bereich horizontaler Kommunikationsforschung, insbesondere aus der funktional-strukturellen Systemtheorie Luhmanns. Die Ergebnisse der innersystemalen Kommunikationsanalyse wurden nur insoweit in die Darstel-

1) Arbeiten wie z. B. die von Hauck 1956, Lemor 1966 oder Argyris 1954, befassen sich mit verschiedenen theoretischen Schwerpunkten (betriebswirtschaftliche Effizienz, strukturell bzw. psychologisch orientiert) jeweils nur mit den Charakteristiken eines Instituts.

lung mit einbezogen, als es zur Verdeutlichung oder Erklärung intersystemaler Relationen notwendig und sinnvoll erschien.

Die Fragestellung unserer Untersuchung bzw. die Analyse intersystemaler Kommunikationsprozesse berührt zwei Problembereiche: einmal die Erforschung horizontaler Kommunikationsbeziehungen überhaupt, zum anderen die Möglichkeiten der Gestaltung des Verhältnisses zwischen organisiertem sozialen System und Umwelt. Während die System/Umwelt-Beziehung innerhalb der Diskussion der theoretischen Prämissen der vorliegenden Untersuchung noch ausführlicher dargestellt werden wird, soll zunächst ein kurzer Überblick über die bisher vorliegenden Arbeiten zur horizontalen Kommunikationsforschung gegeben werden.

1.1. Horizontale Kommunikation als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung

1.1.1. Zum Begriff "horizontale Kommunikation"

Der Begriff "Kommunikation" ist sehr allgemein. Er wird im täglichen Sprachgebrauch häufig verwendet und mit sehr unterschiedlichen Bedeutungen verknüpft. Auch in der wissenschaftlichen Literatur finden sich eine Vielzahl verschiedener Definitionen, die je nach Ansatz und Forschungsschwerpunkt des Autors variieren. Thayer meint dazu: "No single concept has been accepted as the concept by which communication is to be studied. The variations may be minute, but there are seemingly as many concepts of communication as there are writers writing about communication. Such lack of standardization is the rule rather than the exception in the formative stages of a separate research area" (1961, 271).

Es erscheint im Rahmen dieser Arbeit weder notwendig noch sinnvoll, eine - bis heute ausstehende - Systematisierung dieser Definitionen zu versuchen¹⁾.

Der von uns zu klärende Terminus "horizontale Kommunikation" impliziert bereits eine Spezifizierung des Kommunikationsbegriffes: er setzt voraus a) die Annahme einer (z.B. hierarchisch) gegliederten sozialen Struktur (wie sie in Organisationen bzw. organisierten sozialen Systemen anzutreffen ist) und b) gibt er die Richtung des Kommunikationsflusses an²⁾. Um diesen Begriff einordnen zu können, ist es notwendig, einen kurzen Überblick über die wichtigsten, auf Organisationen anwendbaren, Kommunikationsauffassungen zu geben.

Wir wollen dabei zwei Darstellungsmöglichkeiten unterscheiden: einmal die formale (abstrakte) Beschreibung des Kommunikationsablaufes, zum anderen die objektorientierte Definition³⁾, die eine Beziehung herstellt zwischen dem Kommunikationsvorgang und einem konkreten Forschungsobjekt.

1) Es ließe sich z.B. eine Zuordnung der Definition nach ihrer schwerpunktmäßigen Hervorhebung einzelner Kommunikationselemente denken, wie sie z.B. von Lasswell (1947) und Gerbner (1956) für die Beziehung Kommunikationselement - Forschungsbereich vorgenommen wird (vgl. die Darstellung bei Dröge/Lerg 1965, 258 und 275; Prakke, 1965, 285 f. bes. Reimann, 1968, 40 ff). Dabei sei noch auf die zusätzliche Problematik hingewiesen, daß sich die Definitionen auf sehr unterschiedlichen Abstraktionsebenen bewegen bzw. daß Nominal- und Realdefinitionen nur sehr selten getrennt werden (Begriffe nach Mayntz, 1971, 14 f; a.A. Opp 1970, 93 f).

2) Kramer, 1962, 148 f spricht in diesem Zusammenhang von Schichtung des Informations- bzw. Kommunikationsflusses, wir halten diesen Begriff jedoch für nicht sehr glücklich, da der Schichtungsbegriff üblicherweise der Charakterisierung außerorganisatorischer gesellschaftlicher Phänomene (Soziale Schichtung) vorbehalten ist.

3) Auch hierbei handelt es sich eher um eine Beschreibung als um eine Definition.

z.B. Gruppen, Organisationen, Massenmedien¹⁾).

Für die prozeßbezogenen Kommunikationsauffassungen²⁾ lassen sich zwei Formen unterscheiden: eine weitere und eine engere. Unter die weitere Auffassung sollen diejenigen Ansätze subsumiert werden, die in Anlehnung an mathematische bzw. auf diesen aufbauende Denkmodelle den Rückkoppelungsprozeß ausdrücklich einbeziehen. Als Beispiel soll ein allgemeines Grundschema dargestellt werden, wie es allen modelltheoretischen Ansätzen der Kommunikationswissenschaften zugrunde liegt (Dröge/Lerg 1965, 275)³⁾.

Kommunikation als interdependenter Prozeß läßt sich danach wie folgt beschreiben:

"Ein Kommunikator (communicator, source) nimmt ein bestimmtes Maß an Information (input) auf, kodiert das Aufgenommene ganz oder teilweise nach einem Code von Symbolen, wie es z.B. die Sprache darstellt (to encode) und stößt es wieder ab (output).

-
- 1) Guetzkow unterscheidet in "communications as messages flows and communications as messages contents" (1965, 534). Dabei wäre unsere Unterscheidung als Differenzierung von "communication as messages flows" einzuordnen.
 - 2) Nicht prozeßbezogene Auffassungen, die nur auf die Reaktion des Senders oder Empfängers abstellen, werden nicht berücksichtigt, z.B. "Kommunikation ist die charakteristische Reaktion eines Organismus auf einen Reiz" (Stevens, 1950, 689) oder Meyer-Eppler, der Kommunikation bezeichnet als "die Aufnahme und Verarbeitung von physikalisch, chemisch oder biologisch nachweisbaren Signalen durch ein Lebewesen" (1959, 1).
 - 3) Kommunikationsmodelle wurden seit Ende der vierziger Jahre besonders in den USA entwickelt (z.B. Westley/Maclean, 1957; Harrah 1956; speziell für die Erforschung des Massenkommunikationsprozesses Gerbner 1958). Sie basieren überwiegend auf dem Reglermodell Wieners bzw. den Vorstellungen des Informationstheoretikers Shannon.

Dabei kann der Ausstoß dem Aufgenommenen entsprechen, aber auch größer oder kleiner sein. Er gibt die kodierte Information in einen Kommunikationskanal (Channel) " (Dröge/Lerg, 1954, 275). In der Phase zwischen Aufnahme und Abgabe von Information kann der Kommunikator als Entscheidungsinstanz (Gate-Keeper)¹⁾ im Kanal fungieren, nämlich dann, wenn er das Aufgenommene verändert, ergänzt oder kürzt. Die Aussage (message, signal) gelangt "in kodiertem Zustand an den Empfänger (receiver, recipient, destination), der den Code im Rezeptionsvorgang umsetzt (to decode). Die Rezeption hat irgendwelche Folgen (nicht Wirkungen) die sich als Reaktion (reaction, answer, response) bezeichnen lassen. Diese Reaktion geht als feedback an den Kommunikator zurück, dessen Aussageverhalten auf diese Weise modifiziert wird, bestärkt oder verändert wird. Dieser Regelkreislauf kann sich über mehrere Kanäle abwickeln" (Dröge/Lerg 1965, 276)²⁾. Der Vorgang einer erneuten Rücksendung des feedback wird als feedback-Schlaufe bezeichnet³⁾.

Diese Annahmen werden von vielen Autoren geteilt (z.B. Rubenstein, 1960, 312; Johnson/Kast/Rosenzweig, 1967, 380; Scott, 1967, 165; Huneryager/Heckmann, 1967, 505). Die Darstellung ist so allgemein gehalten, daß sie sich auch auf Kommunikation zwischen Mensch und Maschine bzw. Maschinen untereinander anwenden läßt (Grochla, 1972, 105 f; Weaver, 1959, 95). Wird sie - wie wir dies tun wollen - auf die Kommunikation

1) Der Begriff wird auf Lewin (1947) zurückgeführt.

2) Eine ausführliche grafische Darstellung findet sich bei Kanellopoulos, 1970, 33.

3) "Essential to feedback is the notion that the flow of information is actually having a reciprocating effect That is why the term loop is frequently associated with feedback. This circular pattern involves the flow of information to the point of an action, a flow back to the point of decision with information of the action and then a return to the point of action with new information" (Pffifner/Sherwood, 1960, 299).

innerhalb einer Organisation bzw. zwischen Organisationen bezogen, so lassen sich eine Vielzahl derartiger interdependenter Einheiten¹⁾ feststellen, die miteinander durch verschiedenartige Kontakte verbunden sind: in diesem Zusammenhang wird dann von Kommunikationsnetzen gesprochen (Scott, 1967, 165; Burns, 1954, 76)²⁾, die als sehr unterschiedliche Muster (patterns) bzw. Strukturen beschrieben werden können, je nach Anzahl und Hierarchieebene der Beteiligten³⁾.

Die engere prozeßbezogene Auffassung betont die Übertragung eines Kommunikationsinhaltes, ohne darauf einzugehen, ob dieser auch empfangen bzw. "verstanden" (decodiert) wird bzw. ob eine Reaktion erfolgt. So meint Albers: "Communication is the transfer of information between two or more persons" (1961, 328). Ebenso äußern sich Redfield (1958, 3) und einige mehr betriebswirtschaftlich orientierte Autoren (z.B. Berthel, 1967, 31; Stratoudakis, 1962, 206).

1) Sie werden auch als "circuit" (Kreislauf) bezeichnet (vgl. Scott, 1967, 163; Dorsey, 1957, 310).

2) Ein engerer Netzwerk-begriff umfaßt nur die Beschaffenheit der Kommunikationskanäle (Halterman, 1968, 363). Luhmann spricht in einem spezielleren Sinn von Kommunikationsnetz nur dann, wenn die Kommunikationswege so miteinander verbunden sind, "daß Informationen in übersehbarer Weise durch mehrere Stellen laufen. Zum Begriff des Netzes gehört, daß der Absender einer Nachricht sie dem Empfänger zu weiterer Verwendung in anderen kommunikativen Situationen zuleitet und daß er in etwa übersehen kann, wie und in welchen Bahnen die Information weitergegeben wird" (1964, 191). Auch Albach betont die Überschaubarkeit der Kommunikationswege (1961, 377). Diese Auffassung ist für unsere Zwecke zu eng, da sie sich auf innersystemale Vorgänge bezieht, und die Intention des Weiterleitens von Information bzw. der Durchsichtigkeit des Netzes im intersystemalen Bereich nicht gegeben sein muß. Wir schließen uns der allgemeineren Annahme an.

3) vgl. z.B. die Darstellung bei Dubin, 1959, 223, Guetzkow/Simon, 1966, 437.

Für den Bereich zwischenmenschlicher Beziehungen, auf die sich letztlich ja auch die Beziehungen zwischen Organisationen bzw. organisierten sozialen Systemen zurückführen lassen, wird dieser eher instrumentale Kommunikationsbegriff überwiegend abgelehnt. Die meisten Autoren stimmen darin überein, daß zu Kommunikation außer der Aufnahme eines Kommunikationsinhaltes auch dessen "Verstehen" (d.h. die Sinnerfassung der Information) gehört, wie es in unserer oben gegebenen Darstellung im Rezeptionsvorgang enthalten ist (Kanellopoulos, 1970, 91; Haimann, 1962, 466; Davis, 1962, 344; Thayer, 1961, 29/30). Einige Autoren gehen sogar noch weiter, indem sie eine Beeinflussung des Empfängers postulieren (Hartley/Hartley, 1952, 16; Thayer, 1961, 197). Luhmann ist der Ansicht, daß das Verstehen bzw. die Verarbeitung des Kommunikationsinhaltes zu einer Verbesserung des Informationswertes führe (1964, 192). Für die Bedürfnisse der vorliegenden Untersuchung genügt die Annahme, daß überhaupt eine Veränderung stattfindet, ob diese tatsächlich eine Verbesserung bedeutet, müßte an einer konkreten Zielsetzung gemessen werden.

Wenden wir uns nun den objektorientierten Beschreibungen von Kommunikation zu. In ihnen wird - unter Implikation des prozessualen Kommunikationsvorganges - explizit die Bedeutung dieses Vorganges (bzw. mehrerer) für ein konkretes Sozialgebilde angesprochen, in unserem Fall für eine Organisation bzw. ein organisiertes soziales System¹⁾.

Deutsch stellt fest: "Communication is what makes organizations cohere" (1952, 367), Barnard betrachtet Kommunikation als eines der drei Elemente einer Organisation überhaupt²⁾, für Dorsey ist der dynamische Aspekt der Kommuni-

1) Der Begriff Organisation wird zum Teil unterschiedlich aufgefaßt.

2) "Elemente der Organisation sind demnach (1) Kommunikation, (2) die Bereitschaft, Dienste zu leisten und (3) ein gemeinsames Ziel (1970, 78); vgl. dazu auch die Grundthesen bei Luthe, 1968, 44.

kation (den er einem strukturellen gegenüberstellt)

".... a patterned swirl and flow of communications, many of them channelled through transactional "circuits" between persons and persons, persons and groups, and groups and other groups" (1957, 310). Wiener betrachtet Kommunikation als wichtigen Mechanismus der Organisation, durch den die Verbindung zwischen den Individuen hergestellt und aufrecht erhalten wird (1961, 18), Bavelas und Barrett betonen ".... it is the essence of organized activity and is the basic process out of which all other functions derive" (1951, 368), ähnlich - und die Umweltbeziehung einschließend - meinen Johnson/Kast/Rosenzweig: "Communication is a key component which allows organizations to function as open systems, including some degree of feedback control" (1967, 92). Fürstenberg führt aus: "Ohne den vertikalen oder horizontalen Austausch von Mitteilungen, Weisungen, Beschwerden und Vorschlägen gibt es keinen Zusammenhang zwischen den verschiedenen Funktions- und Vollmachtsträgern und keine Möglichkeit zur Durchsetzung der Normen" (1961, 438). Etwas spezieller auf einzelne Funktionen von Kommunikation eingehend, hebt Simon (1960, 156) ihre Notwendigkeit als Voraussetzung für das Treffen bzw. die Übermittlung von (Führungs-) Entscheidungen hervor, ebenso Pfißner/Sherwood (1960, 305). Thayer betont ihre Wichtigkeit für die Durchführung von Planung und Kontrolle (1961, 265), Oeckl sieht - etwas undeutlich - "optimale" Information und Kommunikation als essentielle Bestandteile der Aufgabe des Managements in einem Unternehmen¹⁾ (1969, 247 und 248): die Reihe derartiger Bewertungen ließe sich umfangreich fortsetzen. Es besteht jedenfalls eine allgemeine Übereinkunft darüber, "that communication is central to the life of organizations" (Pfißner/Sherwood, 1960, 307), wenn auch ihre theoretische und empirische Analyse in den einzelnen sozialwissenschaftlichen Disziplinen unter differierenden Aspekten erfolgt.

1) Er bezieht das Management - Informations-System (MJS mit ein, auf das hier nicht näher eingegangen werden soll.

Speziell in der Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie (und -psychologie), die sich mit der Wirkung bzw. Effizienz von Kommunikationsbeziehungen in einer Organisation (Betrieb bzw. Unternehmung) und ihrer Beeinflussbarkeit befassen, finden sich eine Vielzahl verschiedener Klassifizierungsversuche von Kommunikation¹⁾ bzw. Kommunikationswegen²⁾.

Für den Begriff "horizontale Kommunikation" ist - wie bereits erwähnt - die Annahme unterschiedlicher Hierarchieebenen wichtig, ferner die Unterscheidung von Kommunikation nach ihrer Richtung. Benutzen wir die Richtung als Gliederungskriterium, so weisen die einzelnen Autoren durchaus unterschiedliche Einteilungen und Abgrenzungen auf: einige Autoren unterscheiden nur zwischen zwei Kommunikationsrichtungen, nämlich aufwärts- und abwärtsgerichtet

-
- 1) Nach inhaltlichen Kriterien (Kommunikationszweck) unterscheiden March und Simon (1963, 161) fünf verschiedene Kommunikationsarten, noch differenzierter ordnen Acker (1956, 109), Mellerowicz (1958, Bd. I, 301), Niederberger (1967, 37) spezifische Kommunikationsarten nach ihren Zwecken. Ähnlich Kanellopoulos (1970, 25 ff), der (organisationsbezogen) zwischen informierender, veranlassender, anordnender, überzeugender und willensbildender Kommunikation trennt. Nach der zugrunde liegenden Intention des Senders differenziert Thayer zwischen beabsichtigter und unbeabsichtigter Kommunikation. Nach formalen Kriterien unterscheidet Kanellopoulos (1970, 41) in Anlehnung an Kramer (1962, 144/145) nach der Anzahl der in den Kommunikationsprozeß eingeschalteten Zwischenglieder (Stufung) zwischen ein- und mehrstufiger Kommunikation, während Kosiol (1962, 150 f) die Unmittelbarkeit der Kommunikationswege (völlig indirekt - teilweise indirekt) mit bestimmten Zwecken zu Mischformen koordiniert. Weitere Unterscheidungsmöglichkeiten können sich z.B. aus der Art des benutzten Kanals oder zwischengeschalteter Medien ergeben, ferner sind weitere inhaltliche Differenzierungen möglich (z.B. Dringlichkeit, Wichtigkeit u.ä.). Zur Kennzeichnung eines bestimmten Kommunikationsvorganges oder von Kommunikationsinhalten werden mehrere Kriterien herangezogen werden müssen.
 - 2) Die Kommunikationswege (Kommunikationskanäle, Informationskanäle) sollen hier nicht gesondert betrachtet werden, da sie unseres Erachtens überwiegend instrumentalen Charakter besitzen und für die vorliegende Analyse nicht besonders relevant sind.

(Bornemann, 1967, 88 ff; Feurer, 1959, 30 ff), andere (Mayntz, 1963, 90; Kramer, 1962, 137) zwischen horizontal und vertikal. Teilweise (Ulrich, 1968, 49, Drucker, 1967, 66; Redfield, 1958, 3 f) werden drei Richtungen genannt und zwar aufwärts, abwärts und quergerichtet. Dabei ist der Begriff quergerichtete Kommunikation, wie er z.B. von Kanellopoulos definiert wird¹⁾ umfassender als die von uns gewählte Bezeichnung horizontale Kommunikation, die davon ausgeht, daß "Informationen zwischen Aufgabenträgern ausgetauscht werden, die innerhalb der organisatorischen Struktur auf der gleichen Ebene (z.B. top management, middle management, lower management ...) eingeordnet sind" (Kramer, 1962, 149; ebenso Mayntz, 1963, 90; Simpson 1959, 188). Diese horizontalen Beziehungen lassen sich wiederum mit Hilfe zusätzlicher Kriterien formaler und inhaltbezogener Art spezifizieren.

Im Gegensatz zur horizontalen Kommunikation, die Inhaber ranggleicher (oder rangähnlicher) Positionen miteinander verbindet, verlaufen vertikale Kommunikationsprozesse zwischen Aufgabenträgern unterschiedlicher Rangstufen, entsprechend der funktionalen Gliederung²⁾ bzw. den Befehlswegen einer Organisation. In einer hierarchisch gegliederten Organisation wird z.B. eine ausgeprägte vertikale Kommunikation (bzw. Kommunikationsstruktur) zu finden sein, die überwiegend Anordnungen und Befehle enthält (Mayntz,

-
- 1) "Diese Stellen (zwischen denen quergerichtete Kommunikationsbeziehungen bestehen d. Verf.) können sowohl auf der gleichen hierarchischen Ebene als auch auf verschiedenen liegen, d.h. ihre Informationstätigkeit ist von dem Rang der Stellen unabhängig" (1970, 84). Diese Auffassung von quergerichteter Kommunikation entspricht der Definition von lateral communication, wie sie z.B. von Sayles (1964, 58) und Strauss (1962, 162 f) gegeben wird.
 - 2) Diese gibt - allgemein formuliert - an, wie "die in Regeln und Rollen festgelegte Verteilung von Entscheidungs- und Anordnungsbefugnissen einerseits, Ausführungs- und Gehorsampflichten andererseits" (Mayntz, 1963, 97) in einer Organisation geregelt ist.

1963, 91 u. 97; differenzierter bei Kanellopoulos, 1970, 79) und primär von oben nach unten verläuft. Die entsprechende aufwärts gerichtete Kommunikation ergibt sich als Reaktion, dient idealtypisch der Befehlskontrolle (Rückmeldung) und hat nur geringe Bedeutung für originäre Informationsübermittlung. Nach demokratischen Prinzipien aufgebaute Organisationen bedürfen dagegen der von unten nach oben verlaufenden Kommunikationsprozesse, da idealtypisch Autorität von unten nach oben delegiert wird und die Mitglieder gemeinsam über Ziel und Zieltätigkeiten entscheiden, die in einer hierarchisch strukturierten Organisation von der Führungsspitze allein entschieden und dann weiter delegiert werden. In einer demokratischen Struktur dient entsprechend die abwärts gerichtete Kommunikation der Kontrolle. Diese kurze Gegenüberstellung soll genügen, um horizontale und vertikale Kommunikation voneinander abzuheben.

Bisher sind wir von horizontalen Kontakten innerhalb eines organisierten sozialen Systems ausgegangen; es bleibt zu fragen, inwieweit es sinnvoll und berechtigt ist, diesen Terminus auch auf die Beschreibung von Beziehungen zwischen verschiedenen sozialen Systemen anzuwenden. Eine Kategorisierung von intersystemalen Kommunikationen nach ihrer Richtung wird nur sehr selten vorgenommen. Jucius und Schlender (1965, 354) führen, nachdem sie vorher die bereits erwähnten drei innerorganisatorischen Kommunikationsrichtungen unterschieden haben, die "extraorganizational flows of communication" als eigene Richtung an, ohne diese dann jedoch weiter zu präzisieren. Allgemein scheint in der Literatur davon ausgegangen zu werden, daß Kommunikation zwischen Organisationen immer horizontal sei. In diesem Sinn stellt auch Luhmann fest: "Daß man bei horizontalen Kontakten sich an ranggleiche Kollegen wendet, versteht sich ohne formale Vorschrift als ein Stück Amtsetiquette von selbst. Wer zu hoch oder zu niedrig greift, würde damit nur erreichen, daß

die andere Organisation den Vorgang als Fehlläufer behandelt und ihn in die richtige Ebene dirigiert" (1964, 202). Auch wir beschränken uns - wie Luhmann - auf die Einschätzung formaler Beziehungen, stimmen jedoch seiner Ansicht nur bedingt zu. Sie gilt sicher, wie Luhmann an anderer Stelle erwähnt (1964, 235) für den Verkehr zwischen gleichrangigen Systemen, sie gilt unseres Erachtens jedoch nicht ohne Einschränkungen für solche Beziehungen zwischen organisierten sozialen Systemen, die durch spezielle Abhängigkeits- bzw. Interessenkonstellationen gekennzeichnet sind. So wird zwar ein Bankdirektor auch wieder nur auf Direktionsebene mit den Mitgliedern eines Konkurrenzinstituts z.B. über die Bedingungen eines Konsortialvertrages verhandeln, zur Aufnahme neuer Bankverbindungen (z.B. zu einem ertragsstarken mittleren Unternehmen) wird er sich jedoch nicht unbedingt an den Inhaber der entsprechenden Position (z.B. Gesellschafter, Inhaber) wenden, sondern an denjenigen, von dem er sich für seine speziellen Zwecke am meisten Aufgeschlossenheit bzw. Einfluß erhofft. Wir möchten mit diesem Beispiel andeuten, daß unseres Erachtens die Möglichkeit, horizontale Kontakte intersystemal aufzunehmen oder aufrecht zu erhalten, auch mitbestimmt wird von der Art des "Grundverhältnisses", das zwischen den Systemen besteht (z.B. Abhängigkeit oder Interdependenz, Prestigeunterschiede, (marktbezogene) Machtunterschiede u.ä.)¹⁾.

Abschließend sei noch kurz auf den Kommunikationsinhalt, die Information, eingegangen. Auch dieser Begriff ist mehrdeutig²⁾. In der vorliegenden Untersuchung wird überwiegend

-
- 1) Neben formalen Beziehungen können natürlich eine Vielzahl informeller Kontakte bestehen, die von dem Kriterium der Ranggleichheit nicht berührt werden.
 - 2) vgl. die Abgrenzung zwischen Signal, Nachricht, Information und die sehr ausführliche Diskussion darüber bei Kramer, 1962, 5-24; Kanellopoulos, 1970, 92 ff; Cherry 1967, 168 f; Zemanek, 1959, 18).

der Terminus Informiertheit bzw. Informiertheitsgrad verwendet, um eine bestimmte Wissensqualität und -quantität darzustellen, und zwar sowohl person- als auch systembezogen. Dabei wird zunächst der aus der mathematischen Informationstheorie stammende Informationsbegriff zugrunde gelegt, der sich auf die Übermittlung von Zeichen (= Signalen) bezieht. Ausgehend von diesem sehr engen Begriff, der in unserer Untersuchung die übermittelten Informationsmengen charakterisiert, sind jedoch auch Rückschlüsse auf den Inhalt möglich, da wir mittels standardisierter Fragebogen ganz bestimmte Inhalte (Wissen, bzw. Vorstellungen über die anderen Systeme) erfaßt haben. Anders ausgedrückt, wir verwenden Methoden aus dem Bereich der Syntax, um Aussagen machen zu können, die sich auf die semantische bzw. pragmatische Ebene beziehen¹⁾. Wenn wir also von Informiertheit oder Informiertheitsgrad sprechen, umfaßt dieser Begriff sowohl eine bestimmte Informationsmenge (die meist numerisch wiedergegeben ist) als auch bestimmte (aus dem Fragebogen ersichtliche) Inhalte. Diese Inhalte allein werden als Informationen im Sinn von zweckorientiertem Wissen definiert²⁾, also Wissen, das für die Erfüllung bestimmter Aufgaben bzw. Funktionen notwendig bzw. nützlich ist.

-
- 1) Auf die Möglichkeit und Zulässigkeit dieses Vorgehens verweist auch Cherry, 1957, 225; zur Darstellung der verschiedenen semiotischen Ebenen z.B. Kramer, 1962, 22.
 - 2) Ebenso: Thayer, 1961, 137; Kanellopoulos, 1970, 98; "Ob ein bestimmtes Wissen für ein Wirtschaftssubjekt eine Information darstellt, hängt also davon ab, ob das Wirtschaftssubjekt Zwecke verfolgt, für die dieses Wissen geeignet ist" (Kosiol, 1971, 162).

1.1.2. Horizontale Kommunikationsforschung

Eine systematische theoretische und empirische Erforschung horizontaler Kommunikationsbeziehungen ist bisher erst ansatzweise erkennbar. Dies liegt weniger daran, daß man die Bedeutung bzw. das Vorhandensein derartiger Kontakte übersehen hätte, sondern vielmehr an der Bewertung der horizontalen Beziehungen im Rahmen einer an rationalen Kriterien orientierten Organisationsanalyse bzw. einer systemtheoretischen Konzeption.

Auf die Gründe der Vernachlässigung dieses Forschungsreiches und einzelne Bewältigungsansätze soll kurz eingegangen werden.

Betrachten wir zunächst die organisationsinterne Kommunikation.

Die Analyse zweckorientierter sozialer Einheiten mit differenzierter Struktur, als die wir Organisationen bezeichnen wollen¹⁾, wurde entscheidend beeinflusst von Max Webers Bürokratiebegriff²⁾, der in seiner "Betonung von hierarchischer Autorität, formalen Strukturaspekten, regelbestimmtem Verhalten und Effizienz" (Mayntz, 1968, 29) Ähnlichkeiten mit der Organisationslehre aufweist. Über diese stellt Luhmann (1964, 90) fest: "In der klassischen Organisationslehre werden die formalen Kommunikationen mit vertikalen Kommunikationen gleichgesetzt (Dies) folgt aus der Definition der Formalität durch Herrschaft und ergibt sich aus der Gleichsetzung von Hierarchie und Koordinationsaufgabe, die impliziert, daß alle Koordination über die Hierarchie läuft".

1) vgl. Mayntz, 1963, 18/19; Etzioni, 1967, 12 f.

2) vgl. dazu Luhmann, 1968, 42.

Das bedeutet, daß Kommunikation ihre formale Geltung nur durch die Autorität eines Vorgesetzten bzw. durch delegierte Kompetenz erhalten kann, und horizontale Kontakte zumindest nachträglich von dem Vorgesetzten gebilligt werden müssen¹⁾, um als legitim anerkannt zu werden. Dem entspricht die Auffassung von horizontaler Kommunikation als "largely a byproduct of vertical communication. Significantly, it exists only as a by-product of vertical communication" (Redfield, 1958, 245).

Ausgehend von dieser Organisationsauffassung wurden bevorzugt diejenigen Kommunikationsprozesse theoretisch und empirisch analysiert, die entweder abhängig sind von der hierarchischen Gliederung der Autorität²⁾ oder aber die wichtig sind für die Effizienz der Organisation, wie z.B. Kollegien³⁾, Konferenzen, Ausschüsse, die ja als formale horizontale Kontakte aufgefaßt werden können.

Es wird häufig darauf hingewiesen, daß die an Weber und an den verwaltungs-theoretischen Konzeptionen von Urwick und Gulick orientierte Organisationsforschung lange Zeit die Analyse vertikaler Beziehungen überbetont habe (Hartmann, 1967, 31; Landsberger, 1961, 301; Luhmann, 1964, 202). Landsberger kritisiert: "Writers with "rational" models have avoided dealing with horizontal relationships by

-
- 1) Diese Überlegung liegt auch der Konzeption von Fayol (1929) zugrunde; vgl. die Darstellung der "Fayol-Brücke" bei Grochla, 1972, 90.
 - 2) Hierher gehören z.B. empirische Arbeiten über Kommunikationsprobleme in Betrieben, die neben der Feststellung der formalen Organisationsstruktur auch den Nachweis einer informalen Struktur mit eigenen Normen, Statuskriterien und Informationswegen erbrachte; vgl. Rühl, 1969, 152; dort wird auch in Anlehnung an Luhmann, 1964, 29 ff auf die Beziehung zwischen formaler und informaler Organisation eingegangen.
 - 3) Ausführliche Diskussion und Literaturhinweise (auch gleichrangiger Kollegienbeziehungen) bei Kanellopoulos, 1970, 119 ff; speziell Konferenzen Redfield, 1958, 260 ff.

focusing on the role of staff specialist. His activities are described either as advisory to his horizontal equal on the line, or as advisory to a superior (Thus once again assimilating the problem into the framework of a vertical superior - subordinate relationship). Even as a description of the specialist's way of relating himself to the rest of the organization, the "advisory" label is inadequate" (1961, 303/304).

Untersuchungen, in denen horizontale Kontakte analysiert werden, befassen sich überwiegend mit den "zwangsläufigen" horizontalen Kommunikationen, die sich aus der Notwendigkeit der Koordinierung technisch vorgegebener Arbeitsabläufe ergeben. Sie beziehen sich nur auf die untere Hierarchieebene (Arbeiter - Arbeiter, Vorarbeiter - Vorarbeiter) und betrachten diese formalisierten horizontalen Kommunikationsprozesse eher als eine Sonderform von Autoritätskoordination (in Abhängigkeit von den vertikalen Beziehungen) denn als eigene Kategorie von Kommunikation¹⁾.

Erst in den letzten zehn Jahren wandte sich die empirische Forschung - wenn auch erst vereinzelt - anderen Hierarchieebenen zu: häufig dem mittleren Management (z.B. Landsberger, 1961, Crozier, 1966, Walton/Dutton/Fitch, 1966, Strauss, 1962 und 1966).

Die formale Organisationsauffassung war von einer harmonischen Beziehung zwischen Organisation und Umwelt ausgegangen, die aus der erreichten "optimalen" innerorganisatorischen Rationalität folgt (Luhmann, 1968, 38). Mit der Entstehung der strukturell-funktionalen Systemtheorie und ihrer Weiterentwicklung zur funktional-strukturellen Theorie durch Luhmann wurde die Problemhaftigkeit der System/Umwelt bzw. System/System - Relation evident. Ausgehend von sozialen

1) z.B. Schneider, 1957, 81; Dubin, 1958, 44;
Auch eine der wenigen empirischen Arbeiten auf diesen Gebieten analysiert die Beziehung zwischen den Vorarbeitern einer Textilspinnerei unter diesem Aspekt;
Simpson, 1959, 188 f.

Systemen, die gebildet werden "von Zuständen und Prozessen sozialer Interaktion zwischen handelnden Einheiten" (Parsons, 1972, 15), wobei abgrenzbare Handlungssysteme entstehen, die durch ihren gemeinten oder implizierten Sinn verbunden sind (Luhmann, 1964, 24), erhebt sich die Frage nach der Beziehung der Handlungssysteme zu ihren jeweiligen Umwelten, zu denen in erster Linie wiederum Systeme gehören. Einerseits wird das System selbst durch die "relative Invarianz gegenüber einer Umwelt" (Luhmann, 1964, 24) bzw. zahlreichen Umwelten definiert, andererseits muß es, um sich gegenüber dieser komplexen und varianten Umwelt behaupten zu können, die Grundprobleme der Integration nach innen und Anpassungsfähigkeit nach außen lösen. Als Ergänzung der Systemvorstellungen von Parsons, die mit der Komplementarität der Rollen eine eher unpersönliche Konstruktion bietet, versuchen Autoren wie Gouldner, Homans und Blau Interaktionsbeziehungen zu personalisieren. Gouldner (1967, 293 f) entwickelt die These, daß zwischen den Systemelementen nicht notwendig gleichgewichtige Interdependenzbeziehungen herrschen, sondern ebenso ungleichgewichtige, die bestimmte Abhängigkeitsverhältnisse zur Folge haben können, zu deren Vermeidung bzw. Überwindung die Systemelemente Strategien entwickeln müssen.

Homans (1967, 173 f) und Blau (1964) übertragen Verhaltensweisen aus dem ökonomischen Bereich auf das soziale Verhalten, indem (Macht bzw. Autoritätsbeziehungen ausklammernd, also auf horizontaler Ebene oder, wie Hartmann es formuliert, "egalitäre und quasi-egalitäre Interaktion" (1967, 31)) Interaktionen als Tauschbeziehung interpretiert werden bzw. als bargaining, wo sich die Partner als Vertreter zwar verschiedener, aber vereinbar (aushandelbarer) Interessen gegenüberstehen. Homans (1961, Kap. 28) weist allerdings darauf hin, daß zwischen Interaktionen in Kleingruppen, mit denen er sich überwiegend beschäftigt, und der durch soziale Institutionen "gefilterten" Interaktion, wie sie z.B. in Organisationen zu finden ist, analytische Unterschiede bestehen.

In der Organisationssoziologie sind diese Gedanken aufgenommen worden, um mit ihrer Hilfe Konflikte zwischen Organisationseinheiten bzw. Verhaltensweisen gegenüber der Organisationsumwelt, wie sie in der Realität beobachtbar sind, analysieren und erklären zu können¹⁾.

Die Mehrzahl der empirischen Untersuchungen befaßt sich mit Subsystemen, "departments" oder Organisationseinheiten, die in funktionalen Interdependenzbeziehungen zueinander stehen, einem Abhängigkeitsverhältnis, das gemeinsame Entscheidungen beider (oder mehrerer) Einheiten verlangt. Entsprechend werden die horizontalen Beziehungen danach unterschieden, ob sie eher integrativ oder distributiv (Walton et al, 1966, 445) wirken. Dabei wird nur in einzelnen Untersuchungen explizit auf die Kommunikationsprozesse eingegangen, meist wird Kommunikation mit Interaktion gleichgesetzt (Burns, 1954, 76).

Empirische Beispiele für die Beziehung bzw. Konflikte zwischen Organisationseinheiten finden sich bei Lorsch/Lawrence (1967, 23 ff), Perrow (1970, 92 ff) und Dalton (1959, 18 ff), der horizontale Konflikte als Ergebnisse persönlicher Rivalitäten, Macht- und Statuskämpfe interpretiert. Dieser Ansatz liegt auch der Studie von Strauss (1962, 161 ff) zugrunde, der weiterführend verschiedene person- und organisationsabhängige Strategien zur Konfliktbewältigung feststellt (spez. 166 f). Ebenfalls stark personbezogen ist die Arbeit von Crozier (1966, 205 ff). Mehr organisations-soziologisch orientiert sind die Untersuchungen von Walton/Dutton/Fitch, (1966, 444 ff); Blau (1966, 405). Auf die Abhängigkeit der Kontaktinhalte und -häufigkeiten innerhalb einer formalen Organisation (Krankenhaus) weisen Berkowitz und Bennis (1960, 25 ff) hin. Landsberger (1961,

1) vgl. z.B. March/Simon, die die Determinanten von Gruppenkonflikten innerhalb der Organisation auch weitgehend auf die zwischen Organisationen Übertragen (1963, 121 f; speziell 131 f) Perrow, 1970, 92 f; Blau, 1962, 194 ff). Eine marktorientierte Betrachtung gibt Balderston, 1968, 455 ff.

299 ff) betont die außerorganisatorischen Probleme bzw. (Markt) Situationen als Determinanten innerorganisatorischer horizontaler Kooperation und lehnt die individuellen Faktoren als nicht primär an die Hierarchieebene geknüpft ab.

Eine Erfassung der Kommunikationshäufigkeiten versuchen Carlson (1951) und Burns (1954, 73 ff), wobei die (horizontalen) Beziehungen zur Umwelt nur andeutungsweise behandelt werden (ebenso Simpson, 1959, 188 ff).

Zwei empirische Studien, die sich mit der Analyse der Beziehungen zwischen Organisationen (und nicht nur Organisationseinheiten, z.B. bestimmten Abteilungen) befassen, sind die von Litwak/Hylton (1962, 395 ff) und Levine/White (1960, 583 ff). Beide gehen davon aus, daß zwischen den Organisationen eine Interdependenzbeziehung besteht, die auf freiwilliger Koordination zur Realisierung eines gemeinsamen (oder ähnlichen) Zieles basiert, und durch weitere Umwelteinflüsse (z.B. Finanzierungsmöglichkeiten) beeinflusst wird, wobei durchaus auch Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzbestrebungen entstehen können. Speziell die Arbeit von Levine/White (1960) versucht, die zwischenorganisatorischen Relationen als rationales Tauschverhalten zu erklären. Das Problem horizontaler Kommunikation, wie wir es aufgefaßt haben, wird dabei nicht ausdrücklich behandelt.

1.1.3. Präzisierung der Problemstellung

Der Überblick der Literatur ergab, daß es keine empirische Untersuchung gibt, die sich primär mit der Analyse kommunikativer horizontaler Beziehungen zwischen verschiedenen (relativ autonomen) Organisationen befaßt, zwischen denen eine Konkurrenzbeziehung besteht und die prinzipiell nicht darauf angewiesen sind, aus inner- oder außerorganisatorisch bedingten Gründen zusammenzuarbeiten. Dabei betrachten wir

Organisationen bzw. organisierte soziale Systeme, die relativ selbständig - unter Berücksichtigung ähnlicher Zielsetzungen - auf einem bestimmten regionalen Markt profit- bzw. gewinnorientiert handeln.

Wir gehen davon aus, daß jedes System - d.h. jede Bank - über die Konkurrenzinstitute Informationen besitzen muß, um Konkurrenz- oder Kooperationsstrategien entwickeln zu können. Ferner nehmen wir an, daß diese Informationen primär in jenen Systemstellen vorhanden sein müssen, die die (formale) Legitimation zur Gestaltung der Außenbeziehungen des Systems (und damit auch zu den "Sonderumwelten" (Luhmann) der Konkurrenzsysteme) besitzen. Da es sich um relativ ähnliche Institute (bezogen auf Struktur und Ziel) handelt, können diese Systemstellen ebenfalls als relativ gleichartig (bezogen auf die Autorität innerhalb der Organisation und Legitimation nach außen) aufgefaßt und entsprechend der zwischen diesen Stellen ablaufende interdependente Kommunikationsprozeß als horizontal bezeichnet werden. Die Intensität (Menge) der Kommunikationsbeziehung von einem Institut zu einem anderen sehen wir in Abhängigkeit sowohl von Merkmalen des Systems, als auch von Eigenschaften einzelner Mitglieder der betrachteten Systemstellen.

Auf die theoretischen Prämissen der empirischen Untersuchung soll im Folgenden näher eingegangen werden.

2. Theoretische Prämissen der Untersuchung

Eine Organisation - in unserem Fall eine Bank - kann unter dem Aspekt des ökonomischen Prinzips¹⁾ analysiert werden, wie dies in der Betriebswirtschaftslehre geschieht. Sie ist dann die "systematische, planvolle Zuordnung von Menschen und Sachen zu dem Zwecke geregelten Arbeitsablaufes, die Summe der Regelungen, innerhalb deren der Betriebsvollzug gestaltet wird" (Mellerowicz, 1958, Bd. I, 201), die sowohl die Tätigkeit, als auch das Ergebnis des Organisierens umfaßt (Klinge, 1967, 9). Dabei wird von einer Auffassung des Menschen als "homo oeconomicus" ausgegangen, der sich ausschließlich rational und organisationsadäquat (bezüglich der Zielerreichung) verhält. Eine Erklärung faktischen Verhaltens kann dieses von der Realität abstrahierende Konstrukt nicht bieten.

Die systemtheoretisch orientierte Organisationssoziologie versucht dagegen, eine Organisation differenzierter und realitätsnäher zu erfassen, indem sie nicht nur innerorganisatorische Regeln und Prozesse analysiert, sondern diese als soziale Systeme in ihrer Interdependenzbeziehung zu der sie umgebenden Umwelt begreift, wobei die Umwelt aus einer numerisch nicht mehr faßbaren Zahl sozialer und personaler Systeme besteht. Wir wollen - in Anlehnung an die funktional-strukturelle Konzeption, wie sie von Luhmann (1964) entwickelt worden ist - die untersuchten Banken als organisierte soziale Systeme auffassen und den Systemausschnitt (Grenzstelle), der mit einem bestimmten Teil der Umwelt in Beziehung steht (Grenzstellen der Konkurrenzsysteme) daraufhin untersuchen, inwieweit diese Stellen die Kommunikationserwartungen, die das System an sie mit einer gewissen Verbindlichkeit des Anspruches heranträgt, erfüllen.

1) Dieses Prinzip besagt: "Mit einem gegebenen Aufwand soll die höchste Leistung, eine bestimmte Leistung mit dem mindesten Aufwand erreicht werden" (Mellerowicz, 1929, 74).

2.1. Die Bank als organisiertes soziales System

Ein soziales System läßt sich definieren als ein abgrenzbarer Zusammenhang sinnvoll aufeinander bezogener Handlungen, die gegenüber einer komplexen und unbeherrschbaren Umwelt relativ invariant gehalten werden, was voraussetzt, daß die Handlungen über eine gewisse Dauer in typenmäßiger Konstanz wiederholbar sind (Luhmann, 1964, 24). Diese relative Stabilität bzw. Identität des Systems, die nur in ihrer Umweltbezogenheit sinnvoll ist, läßt sich nur erreichen, wenn sich das System strukturiert, d.h. wenn es die Komplexität und Variabilität der Umwelt auf Dimensionen reduziert, die sinnvolles menschliches Handeln überhaupt erst möglich machen (Rühl, 1969a, 195), und gleichzeitig zu einer Abgrenzung gegenüber der Umwelt führen. Um sich zu stabilisieren, bildet das System Strukturen, die aus generalisierten Verhaltenserwartungen bestehen, d.h. aus Verhaltenserwartungen, die durch primäre Selektion typenmäßig festgelegt und zeitlich den einzelnen Handlungen, die sich an ihnen orientieren sollen, vorweggenommen sind. "An ihnen ist erkennbar, ob bestimmte Handlungen die Systemgrenze überschreiten oder ob sie systemrelevant sind. In jedem Falle erweisen sie sich als Erleichterung, da nicht jede einzelne Handlung auf ihre Systemkongruenz geprüft werden muß" (Rühl, 1969a, 197). Die Strukturbildung läßt sich als Prozeß der Konsolidierung von Verhaltenserwartungen begreifen, der sich auf zeitliche, sachliche und soziale Dimensionen bezieht, wobei diese deutliche Trennung sich zwar analytisch, jedoch nur in Ausnahmen auch empirisch vornehmen läßt.

Zeitlich werden generalisierte Erwartungen zu Normen von dauerhafter Geltung, um den Fortbestand des Systems auch bei Erwartungsenttäuschung zu sichern. Sie unterliegen nur geringfügigen Änderungen und sind relativ abstrakt.

In der sachlichen Dimension, die sich auf die Bildung konsistenter Rollenzusammenhänge bezieht, werden mit der Mitgliedschaftsrolle alle Verhaltenserwartungen formalisiert und zusammengefaßt, die für ein bestimmtes Mitgliedschaftsverhältnis gelten sollen, und zwar sowohl bezogen auf das System selbst, als auch auf die verschiedenen Umweltausschnitte, mit denen der Rollenträger in Berührung kommt. Sie können in Form abstrakter Regeln, aber auch sehr konkret vorgegeben werden.

In der sozialen Dimension findet eine Institutionalisierung der formalen Erwartungen statt, die zu einem allgemeinen überindividuellen Konsens führt, der sich nicht nur als Einstellung, sondern auch als Ausdrucksverhalten äußert (Luhmann, 1964, 70). Die so entstehenden normativen Erwartungsstrukturen ermöglichen nicht nur den unmittelbar im System Handelnden, sondern auch Außenstehenden eine Situationsdefinition "richtigen" Verhaltens.

Der dreifache Prozeß der Erwartungsgeneralisierung ermöglicht die Entstehung von Verhaltenstypen, an denen sich das faktische Handeln orientieren kann.

Für ein soziales System, das als organisiert bezeichnet werden kann, gelten zusätzliche Kriterien. Parsons definiert "an organization as a social system which is organized for the attainment of a particular type of goal; the attainment of that goal is at the same time a performance of a type of function on behalf of a more inclusive system, the society" (1956, 238). Johnson, Kast und Rosenzweig beschreiben ausführlicher: "The business organization is a manmade system which has a dynamic interplay with its environment - customers, competitors, labor organizations, suppliers, government Furthermore, the business organization is a system of interrelated parts working in conjunction with each other in order to accomplish a number of goals, both those of the organization and those of individual participants"

(1967, 11). Abgesehen von der ausdrücklichen Erwähnung eines Zweckes oder Zieles¹⁾ wird mit dem letzten Satz angedeutet, daß die Ziele bzw. Bedürfnisse des Individuums nicht notwendig mit denen des Systems identisch sind. Das Individuum geht in das organisierte soziale System nicht mit der Gesamtheit seiner Erwartungen, Gefühle und Handlungen ein, sondern nur in seiner Eigenschaft als Rollenträger²⁾. Sein organisationsbezogenes Verhalten richtet sich nach den Erwartungen, die es mit Eintritt in die Organisation als Bestandteil seiner Mitgliedschaftsrolle akzeptiert hat. Mit der Entscheidung zur Übernahme der Mitgliedsrolle ist eine klare Grenzziehung möglich zwischen Mitglied und Nichtmitglied. In formalen Organisationen wird dieser Übergang häufig durch die Unterzeichnung eines Arbeitsvertrages gekennzeichnet³⁾.

In der Mitgliedschaftsrolle sind nicht nur als extreme Entscheidung die Möglichkeit des Ein- und Austritts angelegt, sondern - wie erwähnt - ein Bündel spezifischer Erwartungen enthalten, die als selektive rationale Verhaltensstandards Orientierungshilfen in allen Situationen geben, in denen das Kriterium der Mitgliedschaft relevant wird, läßt jedoch

1) Beide Begriffe werden synonym verwendet, a.A. Mayntz, 1963, 58 f.

2) Zu den unterschiedlichen Auffassungen des Rollenbegriffes, der teils ausschließlich das erwartete, teils auch tatsächliches Rollenverhalten und -interpretation umfaßt vgl. Gross/Neal/McEachern, 1965; für die Übernahme in den deutschen Sprachraum und die Entwicklung eines eigenen Ansatzes Dahrendorf (1964 4. Aufl.) und die anschließenden Diskussionsbeiträge von Tenbruck, 1961, Claessens, 1963; Jaeggi, 1962.

Wir verstehen mit Rühl unter Rollen "Typen zusammenhängender Verhaltensweisen, die allgemein erwartet, aber je nach Individuum und Situation verschieden durchgeführt werden" (1969, 154).

3) Unter Berücksichtigung derartiger Kriterien wird der Mitgliederkreis der Organisation angebbbar (vgl. Mayntz, 1963, 36).

einen gewissen Spielraum der individuellen Ausgestaltung. Die Annahme der Mitgliedsrolle ist nicht nur Abgrenzung nach außen, sondern auch Voraussetzung für die Übernahme weiterer oder anderer Rollen im System. "Darin liegt gleichermaßen eine bestimmte Art der Rollenkombination vorgezeichnet. Alle anderen Rollen im System, formale wie informale, sind in der Mitgliedsrolle gleichsam angelegt. Sie können nur in Kombination mit ihr ausgeübt werden" (Rühl, 1969, 154).

Die Erwartungen stehen dem Individuum mit einer gewissen Verbindlichkeit des Anspruchs gegenüber, der von unterschiedlichem Gewicht ist. "Zu den Verhaltenserwartungen, die einen sozialen Systemzusammenhang herstellen, gehört auch jene besondere Gruppe von Erwartungen, für die unverbrüchliche formale Geltung beansprucht wird. In dem Maße, als solche Erwartungen ein soziales System bestimmen, wollen wir es als organisiert bezeichnen". (Luhmann, 1964, 277). Formale Geltung¹⁾ besitzt eine Erwartung dann, wenn ein allgemeiner Konsensus darüber besteht, daß eine Nichterfüllung oder Nichtanerkennung dieser Erwartung mit der Mitgliedschaft im System unvereinbar ist (Luhmann, 1964, 38). "Damit ist Formalität eine Qualität bestimmter Verhaltenserwartungen, nicht jedoch eines sozialen Systems als Ganzem" (ebenda).

Dabei hat die formale Organisation " ... ihre Funktion als Struktur eines sozialen Systems darin, daß sie das System

1) Luhmann führt die Geltung der Erwartungen und damit ihren Verbindlichkeitsanspruch auf die Selbstverpflichtung zurück, "die ihre Kraft aus drastischen Verhaltensschwierigkeiten beim Abweichen zieht" (1964, 37) und lehnt einen auf Sanktionen beruhenden Verbindlichkeitsanspruch ab. Wir sind dagegen der Ansicht, daß in einer Organisation jede Erwartung implizit oder explizit auch (positive oder negative) Sanktionen enthält, auch wenn diese sich nur schwer kategorisieren lassen. Vgl. Dahrendorf, 1961, 23; ders. 1964, 31 u. 37; eine interessante Unterscheidung von Normen nach ihrer Durchsetzbarkeit gibt Caplow, 1964, 83-85.

im Verhältnis zu mehreren (Hervorhebung im Original) Umwelten, die getrennt bleiben und sich getrennt entwickeln, invariant halten kann" (Luhmann, 1964, 133).

Große arbeitsteilige Systeme mit interner Rollendifferenzierung und ökonomischen Zielsetzungen - wie z.B. die von uns untersuchten Bankinstitute - gehen jedoch nicht von den Bedürfnissen der in ihnen handelnden Persönlichkeiten aus, sondern von selbständig konzipierten Systembedürfnissen, die z.B. mit ihrer Zielorientierung und der Notwendigkeit der Umwelthanpassung zusammenhängen. Dazu ist es notwendig, die Mitgliedsrolle so zu gestalten, daß sie prinzipiell vom Individuum ablösbar und zweckbezogen auf die verschiedenen Systembedürfnisse angelegt ist. Dies geschieht als Prozeß der "Rationalisierung der Erwartungsstruktur, ... (der) ... sich mehr oder weniger bewußt an funktionalen Vorstellungen orientiert". (Luhmann, 1964, 376). Mit dieser funktionalen Stabilisierung erhält auch die Mitgliedsrolle eine neue Bedeutung: zwar impliziert sie als Extrementscheidung immer noch die Möglichkeit des Ein- oder Austritts (obwohl diese bei Erwerbsorganisationen auch nicht unbedingt gegeben ist, vgl. Mayntz, 1963, 59/60), wichtiger wird jedoch die Substitutionsregel: "Sie besagt, daß man bestimmte Erwartungen nicht negieren kann, ohne in seinen Mitgliedsfunktionen, nämlich in speziell definierten Aufgaben, durch ein anderes Mitglied ersetzt zu werden" (Luhmann, 1963, 377). Damit werden die emotionalen Bedürfnisse der Mitglieder keineswegs negiert oder ausgeschlossen, sondern nur durch die Definition der Rollenerwartungen begrenzt und den Systembedürfnissen untergeordnet. Neben der Formalisierung von Rollenerwartungen bzw. darüber hinausgehend sind organisierte (bürokratische) soziale Systeme durch ihre funktionale Stabilisierung gekennzeichnet.

Ein organisiertes soziales System läßt sich also als relativ weitgehend von Erwartungen mit formaler Geltung bestimmt begreifen, die nicht nur in die Regelung der Beziehungen der Mitglieder untereinander eingreifen können, sondern auch in diejenigen zu den einzelnen Umwelten des Systems und damit in die Art des Interdependenzverhältnisses.

Wenden wir uns nun unserem konkreten Forschungsobjekt, der Bank, zu. Das Kreditwesengesetz definiert Kreditinstitute¹⁾ als "Unternehmungen, die Bankgeschäfte betreiben, wenn der Umfang dieser Geschäfte einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert"²⁾ und bestimmt anschließend die Geschäftsarten, die als Bankgeschäft bezeichnet werden sollen. Unter Berücksichtigung der gesetzlichen Kriterien charakterisiert Hagenmüller ein Kreditinstitut als eine Betriebswirtschaft, die "gewerbsmäßig

1. Kapital ansammelt, Geld und Kredit leiht
2. Wertpapiere für andere emittiert, handelt und verwaltet
3. Investmentfonds verwaltet und Investmentzertifikate ausgibt
4. die Abwicklung des Zahlungsverkehrs übernimmt" (1964, Bd. I, 18).

Zur Kennzeichnung einer Unternehmung als Bank genügt es, wenn nur eine der aufgezählten Geschäftsarten ausgeführt wird. Fassen wir eine solche Unternehmung als organisiertes soziales System auf, so stellt es sich als ein Handlungssystem mit differenzierter Erwartungsstruktur dar, die je nach dem in der Analyse einbezogenen Ausschnitt der Organisationsumwelt modifiziert erscheint. Anders als Rühl (1969), der in seiner Analyse einer Zeitungsredaktion sozusagen ihre

1) Wir verwenden die Begriffe Bank und Kreditinstitut synonym, vgl. Hagenmüller, 1964, Bd. I, 17.

2) (§ 1 KWG vom 10.7.1961)

"Bestandsaufnahme" als organisiertes soziales System durchführte, wollen wir von verschiedenen Systemen je einen mit ganz bestimmten Aufgaben betrauten Ausschnitt untersuchen. Die Mitglieder dieser "Grenzstelle" (Luhmann) des Systems teilen einmal die Erwartungen der anderen Organisationsmitglieder, zu denen (als Mitgliedschaftsbedingung) die Anerkennung der mit dem Zweck der Organisation, ihrer hierarchischen Gliederung und der "Politik" des Systems zusammenhängende Erwartungskomplexe gehören (Luhmann, 1964, 37). Deswegen wollen wir zunächst versuchen, die verschiedenen Ziele, die Hierarchiestruktur und sonstige allgemeine Merkmale der untersuchten Banken zu beschreiben. Unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Zugehörigkeit zu der Grenzstelle ergeben sich zum anderen besondere Verhaltensanforderungen und -vorschriften, die detaillierter dargestellt werden sollen, wobei das Schwergewicht auf den quantitativ und qualitativ erfaßbaren Aspekten der Mitgliedsrolle liegen muß, wie sie im Rahmen unserer Untersuchung empirisch feststellbar waren.

2.1.1. Unterschiede der offiziellen Zielsetzungen

In den meisten Definitionen des Begriffes Organisation ist das Merkmal "Zielgerichtetheit" enthalten, wobei davon ausgegangen wird, daß bestimmte Zielvorstellungen als Verhaltensnormen von einem (einflußreichen) Teil oder allen in der Organisation handelnden Mitgliedern geteilt und angestrebt wird. "Ein Organisationsziel ist ein angestrebter Zustand, den die Organisation zu erreichen sucht wenn das Ziel einmal erreicht ist, dann hört es auf, Leitbild zu sein" (Etzioni, 1967, 16). Der Begriff Ziel hat also eine doppelte Bedeutung, einmal einen statischen Aspekt, den Zielinhalt, den wir mit Perrow (1961, 856) als offizielles Ziel bezeichnen wollen. Offizielle Ziele sind Normen, wie sie in Satzungen usw. mehr oder weniger eindeutig formuliert, nieder-

gelegt werden¹⁾. Als dynamischer Aspekt des Zielbegriffes ist das operative Ziel (Perrow) zu verstehen als das im Umsetzungsprozeß verwirklichte Leitbild, das in die tatsächlichen Aktionen der Organisation eingeht. Das Verhältnis zwischen beiden Zielarten bzw. Zielaspekten wird beeinflusst durch die Erwartungen der Umwelt an die Organisation, welche sich nicht direkt auf das Ziel beziehen müssen, und durch die Erwartungen und Bedürfnisse bzw. Handlungen, mit denen die Organisationsmitglieder das Ziel beeinflussen²⁾.

Wir wollen uns nur mit den offiziellen Zielen befassen, wie sie entweder von der Organisation selbst oder von Umweltinstanzen (z.B. Staat) formuliert und festgelegt worden sind.

Als allgemeine Aufgabe einer Bank läßt sich die Geld- und Kreditversorgung der Wirtschaft mittels Annahme von Einlagen und Aufnahme von Krediten, sowie aus eigenen Mitteln verstehen (Hagenmüller, Bd. III, 1964, 290). Ausgehend von einer sozialen Marktwirtschaft, wie sie als in der BRD bestehend unterstellt wird, werden in der Bankbetriebslehre drei "Leitmaximen betrieblicher Betätigung" (Hagenmüller) angenommen. Bei postuliertem erwerbswirtschaftlichem Prinzip, das mehr oder weniger ausgeprägt sein kann, sind dies

-
- 1) Mayntz (1963, 53) bezeichnet sie als "einen klaren und in sich nicht problematischen Bezugspunkt für die Unterscheidung zwischen Funktionen und Disfunktionen" für eine Organisationsanalyse. Dieser Auffassung dürfte nur zuzustimmen sein, wenn definierte, klar abgrenzbare Einzelziele festgelegt werden.
 - 2) Über Entstehungs- und Änderungsprozesse von Zielen vgl. Perrow, 1961, 856-66; Thompson/McEwen, 1958, 24; Merton, 1957, 199; Selznick, 1943, 49; zum empirischen Nachweis von Zieländerungen bzw. -verschiebungen z.B. Blau/Scott, 1962, 229; Sills, 1957.

bankspezifisch das Streben nach Sicherheit¹⁾, das z.B. ein genügend hohes Eigenkapital, stille Reserven und eine breite Kreditstreuung verlangt und der langfristigen Erzielung von Gewinnen dient (Hagenmüller, Bd. II, 1964, 298); das Streben nach Liquidität²⁾, und Rentabilität, d.h. Erzielung von (möglichst hohen) Überschüssen, bezogen auf das eingesetzte Kapital. Diese drei auch in ihrer Relation zueinander nicht unproblematischen Maximen gelten generell als Leitlinien im Bereich wirtschaftlichen Bankverhaltens und werden z. T. in den gesetzten Zielen der einzelnen Institute präzisiert.

Wir wollen die in unserer Stichprobe aufgenommenen Banken nach ihrer betriebswirtschaftlichen Zielsetzung unterscheiden und diese als Funktion sowohl für die Systemerhaltung als auch für die Erfüllung bestimmter Umweltbedürfnisse aufassen. Nach ihrer Stellung zum Gewinn lassen sich die Banken gliedern in erwerbswirtschaftlich, gemeinwirtschaftlich und genossenschaftlich orientierte Institute³⁾.

2.1.1.1. Banken mit erwerbswirtschaftlicher Zielsetzung

Zu diesen Banken zählen wir die Institute B 2gr, B 3gr und B 6priv unserer Untersuchung. Bank 2gr und Bank 3gr haben

-
- 1) Auf die einzelnen im Kreditwesengesetz (KWG) festgelegten Regelungen, z.B. Einsichtmöglichkeiten des Bundesaufsichtsamtes, soll nicht näher eingegangen werden. Darüber hinaus gelten für Kreditinstitute als Körperschaften des öffentlichen bzw. privaten Rechts die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen des BGB, HGB u.a.
 - 2) Regelungen in § 11 KWG, sowie in den von der Deutschen Bundesbank erlassenen Mindestreservebestimmungen.
 - 3) Diese Gliederung ist - neben der nach anderen Kriterien, wie z.B. Rechtsform, Geschäftsart - allgemein üblich. Wir sind uns jedoch bewußt, daß jede konkrete Zuordnung nur relativ sein kann, da z.B. auch Genossenschaftsbanken erwerbswirtschaftliche Ziele (für ihre Mitglieder) anstreben. Auf diese Problematik weist Hahn, 1972, 115 ff sehr zutreffend hin.

die Rechtsform einer Aktiengesellschaft, mit weitgestreutem Aktienbesitz, was bedeutet, daß sie zur Kapitalbeschaffung auf eine Vielzahl von "Geldgebern", nämlich ihre Aktionäre, angewiesen sind. Für die Aktiengesellschaften wird angenommen, daß sie das erwerbswirtschaftliche Prinzip der Gewinnmaximierung am konsequentesten verfolgen, um einmal ihre Eigenkapitalbasis zu stärken, zum anderen ihren Aktionären eine möglichst hohe Verzinsung zu bieten, damit bei einem eventuellen Kapitalbedarf die Aktie einen genügenden Kaufanreiz bietet (Hagenmüller, Bd. I, 1964, 71).

Bank 6priv, von uns als Privatbank aufgefaßt, fusionierte vor kurzem mit einer anderen Bank. Als Privatbank in der Rechtsform einer offenen Handelsgesellschaft, ist sie ebenfalls erwerbswirtschaftlich ausgerichtet und dadurch gekennzeichnet, daß der Bankier Unternehmensleiter und gleichzeitig Miteigentümer ist, d.h. er muß zumindest Teile des Eigenkapitals selbst aufbringen und setzt bei allen Entscheidungen sein eigenes Vermögen mit ein (Haftung). Damit gewinnt das erwerbswirtschaftliche Prinzip die Bedeutung des unmittelbaren persönlichen Gewinnstrebens, um das Institut erhalten zu können.

Hahn stellt dazu fest: "Der Privatbankier ist ein Unternehmerbetrieb Demgegenüber fallen bei der Aktienbank Unternehmensführung und Eigenkapitalaufbringung auseinander, es handelt sich um einen Manager-Betrieb" (1972, 158).¹⁾

2.1.1.2. Banken mit gemeinwirtschaftlicher Zielsetzung

Nach dem gemeinwirtschaftlichen Prinzip ist das Ziel einer Bank darin zu sehen, die Allgemeinheit mit möglichst günstigen Bankleistungen zu versorgen, d.h. ihre Tätigkeit in erster Linie auf den Nutzen der Allgemeinheit, speziell der

1) vgl. dazu auch Hagenmüller, Bd. I, 1964, 52;
Gutenberg, Bd. I, 1962, 383 ff.

wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungskreise (Arbeitnehmer, Rentner, ländlicher und gewerblicher Mittelstand) zu richten und nicht auf Gewinnerzielung. Die Ziele der Sparkassen sind in den Sparkassengesetzen der einzelnen Bundesländer und durch Mustersatzungen weitgehend festgelegt¹⁾.

Sparkassen - wie unsere Bank 4spar - dürfen keine Geschäfte betreiben, die besonders risikobehaftet sind (z.B. Erwerb von Aktien, Spekulationsgeschäfte) und haben - außer selbstgebildeten Sicherheitsrücklagen - kein Eigenkapital. Gemäß ihrer Gemeinnützigkeit müssen sie auch wenig rentable Massengeschäfte betreiben und erfüllen ihre Aufgaben bereits dann, wenn sie kostendeckend arbeiten. Trotzdem sind auch die Sparkassen im Rahmen ihrer Möglichkeiten bemüht, Gewinne zu erzielen, um durch Selbstfinanzierung ihre eigenen Rücklagen zu stärken und um den Träger - in unserem Fall die Kommune - durch die Ausschüttung von Überschüssen unterstützen zu können (z.B. Bau von Schulen, Heimen usw.).

Auch die Gewerkschaftsbank (Bank 1gew) ist formal dem gemeinwirtschaftlichen Ziel zuzuordnen. Sie hat die Rechtsform einer Aktiengesellschaft, wobei es sich bei ihren Aktionären jedoch um eine begrenzte Zahl von Gewerkschaften und Konsumgenossenschaften handelt. In der Literatur werden als ihre Aufgaben die "bestmögliche Anlage der Gewerkschaftsgelder, die finanzielle Betreuung der Konsumgenossenschaften und deren Einrichtungen und schließlich die Möglichkeit der

1) Beispielhaft sei das Bayerische Sparkassengesetz (i.d.F.v. 1.Okt.1956) zitiert: "Die Sparkassen sind gemeinnützige rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts. Sie haben ihre Geschäfte ausschließlich im Rahmen der für sie erlassenen Vorschriften unter staatlicher Aufsicht nach wirtschaftlichen Grundsätzen ohne Gewinnstreben zu betreiben. Sie haben den Sparern und sonstigen Einlegern eine sichere und verzinsliche Einlage ihrer Gelder zu gewährleisten, den Sparsinn zu fördern und dem örtlichen Kreditbedürfnis zu dienen. Reingewinne, die nicht der Sicherheitsrücklage zufließen, sind nach § 39 für öffentliche, mit dem gemeinnützigen Charakter der Sparkassen in Einklang stehende Zwecke zu verwenden" (1958, § 2, 39).

Einflußnahme auf die Gesamtwirtschaft" (Hagenmüller, 1964, Bd. I, 68) genannt. Ihr Vorstandsvorsitzer bezeichnet als ihre Ziele 1) die Liquiditätssicherung der Gewerkschaften, 2) die Liquiditätssicherung der übrigen gemeinwirtschaftlichen Unternehmungen und 3) die "ordnungspolitischen Funktionen im Bereich des Geld- und Kreditsektors" (Hesselbach, 1971, 127) d.h. die Stärkung des Wettbewerbs.

Es ist umstritten, inwieweit sich diese Ziele noch als gemeinwirtschaftlich bezeichnen lassen.¹⁾

2.1.1.3. Banken mit genossenschaftlicher Zielsetzung

Genossenschaftsbanken (wie unsere Bank 5gen mit der Rechtsform der eGmbH) sind wie alle Genossenschaften Gesellschaften mit nicht geschlossenem Mitgliederkreis, d.h. es ist jederzeit ein Ein- oder Austritt möglich. Sie wollen durch die Gewährung von Krediten bzw. sonstiger bankmäßiger Geschäfte den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder fördern (Hagenmüller, Bd. I, 1964, 74), die sich auf freiwilliger Basis zusammengeschlossen haben.

Die Ziele der genossenschaftlich organisierten Banken sind durch gesetzliche Bestimmungen (Genossenschaftsgesetz § 1) und Mustersatzungen vorgezeichnet. Nach Draheim (1960, 254 f) sind die Charakteristika einer Genossenschaft darin zu sehen, daß die Träger der Bank, d.h. ihre Mitglieder, auch zugleich ihre Kunden sind, deren Förderung und Unterstützung ihr ausschließliches Ziel ist, und zwar aus den Grundgedanken der

1) Hahn empfindet diese Bezeichnung als "anmaßend" und fährt fort: "Es wird nicht bestritten, daß die Gewerkschaften lebensnotwendige Einrichtungen in modernen, demokratischen Industriestaaten sind. Nichtsdestoweniger muß man sie als "Gruppe" und ihre Betreuung durch die (..... Name der Bank, d. Verf.) als eine Hausbankfunktion auffassen. Auch den "gemeinwirtschaftlichen" Unternehmungen wird man ohne weiteres eine besondere bankmäßige Betreuung zustehen - nur übt dann die Bank eben nur die Funktion einer Konzern- oder Branchebank aus " (1972, 189).

Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung heraus. Da eine unmittelbare Förderung der Mitglieder langfristig nur gegeben sein kann, wenn die eigenen Mittel der Kreditgenossenschaft durch Bildung von Rücklagen erhöht und damit ihr Leistungsvermögen (z.B. Kreditvergabe zu günstigen Konditionen) verstärkt wird, kann man davon ausgehen, daß auch sie auf Gewinnerzielung bedacht sein wird.

Der Unterschied zwischen gemeinwirtschaftlichen (Sparkasse) und genossenschaftlichen Organisationen läßt sich darin sehen, daß der versorgungswirtschaftliche Bedarf einmal die Allgemeinheit, zum anderen einen Kreis von Personen betrifft, die sich unterversorgt vorkommen (ähnlich Hahn, 1972, 141).

Abschließend läßt sich feststellen, daß zwar nach den offiziellen Zielen eine Unterscheidung nach erwerbswirtschaftlichen, gemein- und genossenschaftlich orientierten Organisationen vorgenommen werden kann, daß diese jedoch nur für die privaten Aktienbanken als erwerbswirtschaftlich geprägt relativ eindeutig ist, für die übrigen Gruppierungen ergeben sich bereits bei der Abgrenzung der offiziellen Ziele bzw. ihrer Zuordnung Schwierigkeiten, die aus unklaren Begriffen (z.B. Gemeinwirtschaft) und daraus folgend möglichen unterschiedlichen Interpretationen entstehen. Zur Charakterisierung der in die Untersuchung einbezogenen Institute dürfte jedoch diese relativ grobe Zuordnung, die ja nur Hinweise geben soll auf mögliche Erwartungsunterschiede an die Grenzstellen, genügen.

2.1.2 Einzelne systemimmanente Unterschiede

Zur Verdeutlichung der hierarchischen Einordnung der Grenzstellen und ihrer allgemein zugänglichen Informationsmöglichkeiten über die Konkurrenzinstitute soll kurz auf zwei Bankmerkmale eingegangen werden:

- a.) den Instanzenzug der Organisationen und
- b.) ihre regionale Publizitätspflicht.

2.1.2.1. Darstellung der Hierarchieebenen

Das Schema zur Darstellung der Instanzen bzw. der Hierarchieebenen wurde von uns in Anlehnung an Hagenmüller (Bd. I, 1964, 43) entwickelt. Es verdeutlicht, auf welcher Hierarchieebene die von uns befragten Führungskräfte einzuordnen sind und zeigt ihre Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit gegenüber übergeordneten Stellen. Wir haben - bezogen auf unsere Region - jeweils die ranghöchsten Führungskräfte eines Institutes befragt.

B 1gew

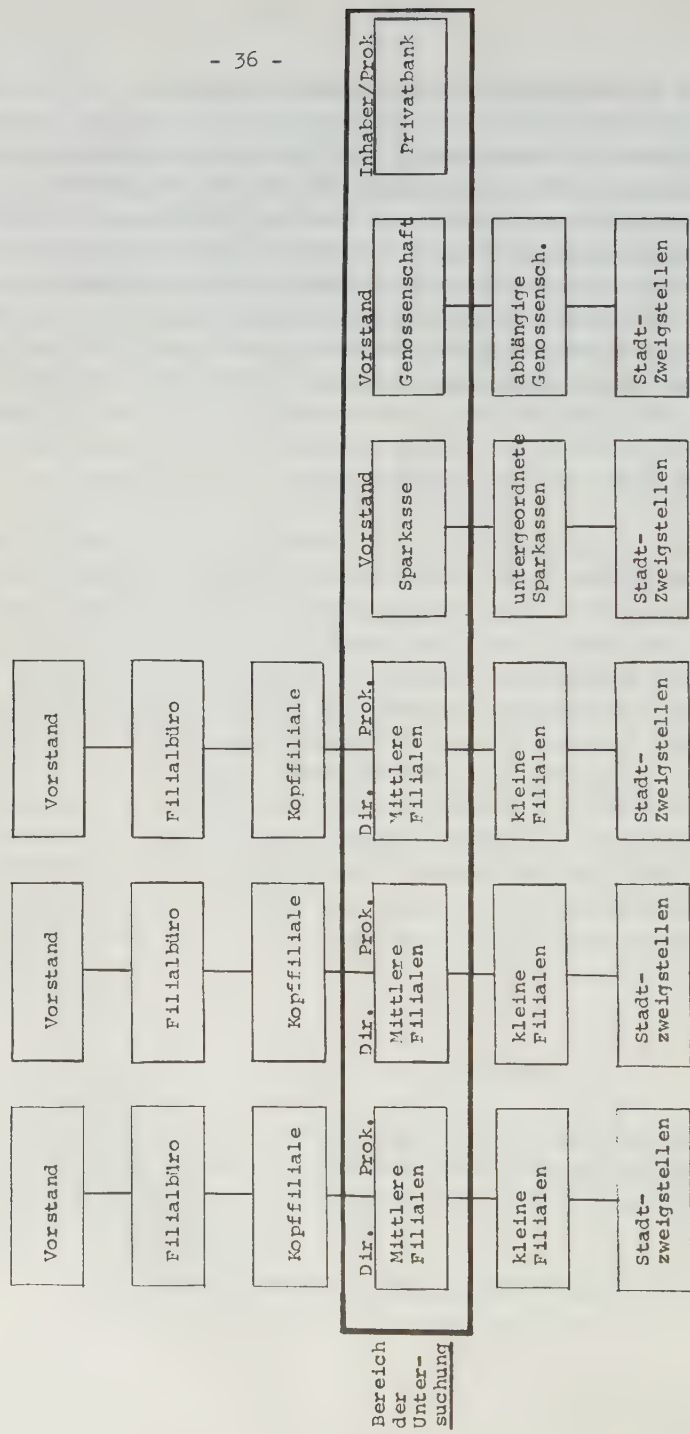
B 5gen

B 4spar

B 3gr

B 2gr

B 1gew



Schema: Hierarchieebenen

2.1.2.2. Die Publizitätspflicht

Für eine Untersuchung der Kommunikationsgeflechte zwischen Kreditinstituten auf einem regionalen Markt erscheint es uns wichtig festzustellen, welche Banken laut Satzung oder Gesetz ihre Jahresbilanz nebst Gewinn- und Verlustrechnung auf regionaler Ebene veröffentlichen müssen. Mit einer derartigen Veröffentlichung ergibt sich für die anderen Institute eine gute Einblicksmöglichkeit in Art und Umfang der getätigten Geschäfte.

a) Die Aktienbanken (B 1gew, B 2gr, B 3gr)

Die Aufstellung, Prüfung und Veröffentlichung der Jahresabschlüsse der in der Rechtsform der Aktiengesellschaft geführten Kreditinstitute unterliegt den Vorschriften des Aktiengesetzes, insbesondere der §§ 125-134, sowie den besonderen, für das Kreditgewerbe erlassenen Vorschriften. Die in dieser Rechtsform geführten Banken müssen wie alle anderen Aktiengesellschaften eine Jahresbilanz, eine Gewinn- und Verlustrechnung und einen Geschäftsbericht aufstellen und veröffentlichen. Somit unterliegen diese Banken der "vollen Publizitätspflicht" (Hagenmüller, Bd. I, 1964, 72). Jedoch muß in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen werden, daß bei den Aktiengesellschaften nicht jede einzelne Filialbank Zahlenmaterial veröffentlicht, sondern daß die Angaben der Filialbanken in die Gesamtbilanz, die veröffentlicht wird, eingehen. Damit ist es anderen Banken unmöglich, auf regionaler Ebene in die Geschäftstätigkeit einer Aktienbank Einblick zu gewinnen.

b) Die Privatbank (B 6priv)

Auch über die Geschäftsentwicklung der regionalen Privatbank gibt es keine offiziellen Informationsmöglichkeiten. Nach Hagenmüller (Bd. I, 1964, 59) besteht für die Pri-

vatbankiers keine Publizitätspflicht der Jahresabschlüsse: sie unterliegen nach § 27 Abs. 1,2 KWG lediglich einer Pflichtprüfung und müssen bestimmte Abschlüsse (§ 26 KWG) an das Bundesaufsichtsamt für Kreditwesen melden.

c) Die Sparkasse (B 4spar)

§ 36 Abs. 3 der Mustersatzung der Sparkassen lautet: "Spätestens sechs Monate nach Schluß des Rechnungsjahres ist der Jahresabschluß durch Bekanntmachung ... zu veröffentlichen. Die Bekanntmachung kann sich auf einen Hinweis darauf beschränken, daß der Jahresabschluß im Kassenraum aushängt". (zit. nach Hagenmüller, Bd. I, 1964, 132). Somit können sich alle anderen örtlichen Kreditinstitute über die Bilanzen (und damit die Geschäftsentwicklung) der Sparkasse informieren.

d) Die Genossenschaftsbank (B 5gen)

Nach den §§ 33 ff Genossenschaftsgesetz unterliegen die Kreditgenossenschaften mit Bilanzsummen über DM 10 Mio generell der Publizitätspflicht. Damit ist also auch das Zahlenmaterial der Genossenschaftsbank allen anderen Banken zugänglich.

2.1.3. Die Beziehung zwischen den Systemen

"Der organisierte Produktions- und Dienstleistungsbetrieb hat mit mindestens fünf Umwelten zu tun, mit seinen Arbeitern und Angestellten (Mitgliedern), seinen Eigentümern und Kapitalgebern (Mitgliedern oder Nichtmitgliedern), seinen Lieferanten (Nichtmitgliedern), seinen Kunden (Nichtmitgliedern) und seinen Konkurrenten (Nichtmitgliedern). Er besteht dadurch fort, daß er diese verschiedenen Umwelten als "Märkte" mit Leistungen versieht und dadurch beeinflussen kann" (Luhmann, 1964, 135).

Luhmann setzt hier den Ausdruck Konkurrenten zunächst in einem allgemeinen Sinn für Betriebe mit ähnlicher Leistungserbringung. In dieser Bedeutung haben auch wir diesen Begriff bisher verwendet. Im Folgenden soll nun kurz erörtert werden, welche Art der Beziehung zwischen den von uns untersuchten Kreditinstituten (als Dienstleistungsbetriebe), die als Anbieter eines homogenen Gutes (Geld) auf einem regionalen Markt (Untersuchungsort) dem gleichen Kreis von Nachfragern gegenüberstehen, angenommen werden kann.

Grundsätzlich wird in der bankbetrieblichen Literatur, die sich mit der Analyse von Konkurrenzbeziehungen im Bereich des Bankenwesens in der Bundesrepublik befaßt, von einer intensiven Konkurrenz- bzw. Wettbewerbssituation¹⁾ bei Vorherrschen polypolistischer bzw. oligopolistischer Marktformen²⁾ ausgegangen (Hahn, 1972, 131; Rameken, 1965, 36; Janberg, 1966, 63 f; Stössel, 1958, 62 f).

-
- 1) Die Gleichsetzung der beiden Begriffe erfolgt auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur häufig, vgl. die Ausführungen und Literaturangaben bei Rameken, 1965, 17.
 - 2) "Polypol: Eine große Zahl von Anbietern liefert differenzierte, aber substitutive Güter. Der einzelne Anbieter weiß sich vom Preisstand des Gesamtangebotes dieser Gütergruppe abhängig, sein Marktanteil ist aber zu gering, als daß er mit Reaktionen anderer Anbieter auf seinen Preis rechnet; Oligopol: die Zahl der Anbieter in der zusammengefaßten Gruppe ist nicht größer, als daß jeder einen beachtlichen Anteil am Gesamtmarkt hat: sein Marktverhalten beeinflusst also die übrigen Anbieter" (Paulsen, II, 1956, 117).

Dieser Wettbewerb kann in den einzelnen Geschäftsarten unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Dabei verstehen wir unter Konkurrenzpolitik diejenigen Maßnahmen, die auf Erhaltung oder Vergrößerung eines bestimmten Marktanteiles gerichtet sind (Rameken, 1965, 25) und sich im Bankbereich überwiegend als Preispolitik, Qualitätskonkurrenz (inklusive Dienstleistungen) und Werbung äußern. Die Wettbewerbsbeziehungen der Kreditinstitute sind durch verschiedene Gesetze geregelt und festgelegt¹⁾ und sollen nicht weiter erörtert werden. Uns interessiert diese Konkurrenzbeziehung vielmehr als Kommunikationsphänomen. Nach Haerry ist echter Wettbewerb dadurch gekennzeichnet, daß "Ungewißheit ... (herrscht) ... über das mit jeder einzelnen Verhaltensweise erreichbare Ergebnis und damit zugleich über die optimale Kombination verschiedener Verhaltensweisen. Die Ungewißheit wirkt so entscheidend auf die Wahl der verschiedenen Strategien ein" (1954, 100). Nach Machlup ist Ungewißheit immer dann vorhanden, "if not enough information is available to give a safe and ambiguous answer to a question before them" (1952, 1). Wie wir in dem vorhergehenden Abschnitt über die Publizitätspflicht gesehen haben, gibt es für die sechs Banken teilweise durchaus die Möglichkeit, diese Ungewißheit - zumindest in Bezug auf das vergangene Geschäftsjahr - zu reduzieren. Wichtiger sind jedoch die Informationen, die von allen Instituten gemeinsam als Verhaltensorientierung verwendet werden: hierher gehören z.B. die vom Bundesverband des Privaten Bankgewerbes e.V. (der die Mehrzahl der Kreditbanken in der BRD vertritt)²⁾ herausgegebenen Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die generell die Marktbeziehung Kunde - Kreditbank regeln. Sie lassen zwar der individuellen Kreditpolitik der einzelnen Banken noch viel Spielraum, haben aber "durch die einheitliche Anwendung die Wirkung einer kartellartigen Absprache, mit dem

1) Speziell im Kreditwesengesetz und Kartellgesetz .

2) Für die Sparkassen: der Deutsche Giro- und Sparkassenverband;
für die Genossenschaftsbank: Deutscher Genossenschaftsverband (Schultze-Delitzsch) e.V.

allerdings nicht offen erklärten Ziel, die Konkurrenz zu vermindern, bzw. in bestimmten Bereichen auszuschalten" (Rameken, 1965, 108/109, Linhardt, 1957, 13 f).

In der Wirkung ähnlich sind die "Verbandsempfehlungen", die im wesentlichen in Vereinbarungen über die Preise bei Kreditgewährungen bestehen dürften.

Außer diesen Kontakten über Verbände und Organisationen, die einerseits die Voraussetzungen für das Zustandekommen von Absprachen und andererseits eine gewisse Kontrolle ihrer Einhaltung ermöglichen (Stößel, 1958, 85) spielen die informellen Kontakte eine große Rolle, die auf persönlichen Kontakten, Freundschaftsbeziehungen, gemeinsamem persönlichen Hintergrund (z.B. Schul- oder Ausbildungszeit) beruhen. Sie können zu intensiven, abspracheähnlichen Beziehungen führen, ohne daß explizit eine Vereinbarung getroffen wird.

Aus verständlichen Gründen werden derartige Wirkungen von den Kreditinstituten selbst nicht gern eingestanden, und auch in der Literatur finden sich nur vereinzelt Angaben dazu. Das Vorhandensein von Absprachen, von denen Stößel schreibt, daß sie "naturgemäß von allen Beteiligten als delikat empfunden und daher streng geheim" (1958, 86) gehalten werden, wird zwar häufig vermutet, über ihr Auftreten, ihren Umfang und ihre Wirkung gibt es jedoch keine Untersuchungen. Dennoch ist anzunehmen, daß sie gar nicht so selten sind, weil gerade auf regionaler Ebene die Ungewißheit, die eine Konkurrenzbeziehung ausmacht, durch eine Vielzahl von Kontaktmöglichkeiten, persönliche Beziehungen u.ä. sich verringern läßt. Bezeichnenderweise beziehen sich die wenigen in der Literatur erwähnten Beispiele auf begrenzte Gebiete: Dertmann erwähnt "streng geheime Beschlüsse der regionalen Vereinigungen von Banken und Bankiers, die sich zwar im Rahmen der allgemeinen Bestimmungen halten dürften, zusätzlich aber vermutlich Mindestsätze zu den amtlichen Höchstsätzen im Kreditgeschäft festlegen" (1947, 70). Stößel berichtet von "Ab-

sprachen zwischen den führenden Bankinstituten des rheinisch-westfälischen Wirtschaftsraumes für die Wechselkredite an die Kohle- und Eisenschaffende Industrie, soweit sie einen bestimmten Mindestbetrag überschreiten (1958, 86) und Rameken erwähnt, daß "in Hamburg Guthaben auf Girokonten bis zum Betrag von DM 10.000,-- bei allen Hamburger Abrechnungsbanken unverzinst" (1965, 110) bleiben.

Mit diesen Ausführungen soll nicht gesagt werden, daß zwischen den Kreditinstituten unserer Untersuchung keine Konkurrenz bestünde: sie muß solange als gegeben angenommen werden, als keine gegenteiligen Informationen vorliegen. Wir wollen damit nur andeuten, daß - falls wir dies feststellen sollten - bei besonders intensiven Kommunikationsbeziehungen zwischen den Führungsgruppen einzelner Banken, d.h. umfangreichem Fakten- und Prognosewissen, auf eine gewisse gegenseitige Orientierung geschlossen werden kann¹⁾. Dabei läßt sich diese Kommunikationsintensität jedoch nur in Relation zu den anderen Instituten beurteilen.

Für die Beziehung zwischen den von uns betrachteten Systemen, d.h. Banken, läßt sich also festhalten, daß "offiziell" Konkurrenzbeziehungen bestehen, die jedoch möglicherweise über die gemeinsame Mitgliedschaft von Führungskräften in anderen sozialen Systemen (z.B. Verwandtschafts- oder Gruppenbeziehungen) modifiziert sein können.

1) Vgl. die Ausführungen über die gegenseitige Steuerung von Verhaltensweisen bzw. den Begriff "collusion" (Machlup) bei Krusche, 1961, 45 ff.

2.2. Die Bedeutung von Grenzstellen

Jedes organisierte soziale System wird mit internen und externen Problemen konfrontiert. "Die Ordnung derjenigen Handlungen, die zum System gehören, kann als Integration, die Ordnung des Verhältnisses zu anderen Systemen als Anpassung bezeichnet werden." (Luhmann, 1964, 108). Entsprechend lassen sich integrative und adaptive Funktionen unterscheiden. Wir haben bereits erwähnt, daß eine Organisation mit mehreren Umwelten in Beziehung steht und ihnen gegenüber spezifische Strategien bzw. Mechanismen entwickeln muß. Dazu ist es notwendig, daß das System Informationen über Art und Beschaffenheit bzw. Reaktionen der Umwelten erhält, um sich seinerseits darauf einstellen zu können, und daß es diese Informationen den Mitgliedern zuführt, die als Entscheidungsträger die Umweltstrategien direkt oder indirekt mitgestalten. Die Instanzen, denen die Aufgabe der Informationsbeschaffung und -transformation zukommt, nennen wir Grenzstellen (Luhmann).

2.2.1. Voraussetzungen für die Entstehung von Grenzstellen

Luhmann (1964, 220) nennt drei Vorbedingungen für die Entstehung von Grenzstellen: zunächst das Bestehen formal definierter Systemgrenzen. Dieses Kriterium dürfte in organisierten sozialen Systemen wie z.B. Wirtschaftsorganisationen mit ihren durch Arbeitsvertrag gebundenen Mitgliedern gegeben sein. Als zweites die Problemhaftigkeit der Darstellung des Systems nach außen, die besondere Überlegungen und Leistungen (Strategien) erforderlich macht. Betrachten wir eine konkrete Marktsituation mit mehreren Teilnehmern, die das gleiche Produkt anbieten, so läßt sich annehmen, daß die Beziehungen zwischen diesen Marktteilnehmern nicht willkürlich und spontan verlaufen, sondern das Ergebnis (mehr oder weniger rationaler) Planungen und Strategien sein werden. Als letztes ist die interne Differenzierung des Systems wichtig, die so

ausgeprägt sein muß, daß die Kontaktpflege zu Nichtmitgliedern (bzw. bestimmten Nichtmitgliedern) nicht jedem einzelnen Mitglied überlassen bleiben darf, weil eine gleichmäßige Informationsverteilung unrationell und eine - unkontrollierte - ungleichgewichtige Informationsverteilung sich als instabiler Faktor auswirken können. Deswegen werden besondere Stellen mit spezifischen Rollenerwartungen bzw. Kompetenzen ausgestattet, die für das System die Aufgabe der Informationsbeschaffung, Transformation und Weitergabe übernehmen, ihrerseits jedoch in festgelegte systeminterne Kommunikationszusammenhänge eingeordnet und damit (begrenzt) kontrollierbar sind.

2.2.2. Leistungen und Probleme der Grenzstellen

Die Grenzstellen in einem organisierten sozialen System haben eine wichtige Doppelbedeutung: sie dienen einmal der Systemdarstellung nach außen, zum anderen der Umweltdarstellung nach innen. "Einerseits sollen möglichst alle nicht formalisierbaren Organisationsprobleme der Umwelt gegenüber unsichtbar gehalten werden, damit keine widerspruchsvollen Informationen an die Öffentlichkeit gelangen, die das erwünschte "Image" des Systems stören - eine Strategie, die zugleich der internen Stabilisierung der Formalstruktur als der "Schauseite" jeder Organisation dient Sie interpretieren andererseits aber auch die Umwelt für das System, d.h. sie sichten und "sieben" Umweltinformationen und bringen sie in eine für das System verständliche und akzeptable Sprache. Ihre Verantwortung besteht dabei nicht nur in der anzustrebenden Korrektheit der Informationswiedergabe, sondern auch in jener "Negativgarantie", daß etwas nicht weiter wichtig ist" (Westerbarkey, 1971, 383/384).

Diese Negativgarantie besagt, daß die wichtigsten Informationen für das System ausgewählt und alle anderen vernachlässigt werden können. Komplexe Organisationen sind deswegen von Grenzstellen abhängig, weil sie von generalisierten Vorstellungen darüber ausgehen, welche Prozesse in den verschiedenen Umwelten ablaufen können und welche eigenen Reaktionen darauf zu erfolgen haben: sie schaffen sich Umweltmodelle, in denen die Komplexität der Umwelt soweit reduziert ist, daß sich die eigenen Systementscheidungen - unter Berücksichtigung der spezifischen Zielsetzungen - daraufhin programmieren und koordinieren lassen. Derartige Modelle sind aus Kommunikations- und entscheidungstechnischen Gründen für die Organisation durchaus zweckmäßig und sinnvoll (Luhmann, 1964, 222), sie verlangen jedoch permanente Überprüfung und Vergleiche mit der Wirklichkeit. Dieses feedback allein ist aber noch nicht ausreichend: zwar ermöglicht es eine ständige Adaptierung der Entscheidungsprogramme, hilft "jedoch nicht über die Schwierigkeiten hinweg, die daraus entstehen, daß die Umwelt überhaupt nach organisationsinternen Programmen behandelt wird. Daneben bedarf es weiterer Ausgleichseinrichtungen, die die Schematisierung als solche abfangen, aber die Richtigkeit der Programme nicht kontrollieren" (Luhmann, 1964, 222). Die Funktion der Grenzstelle liegt also in einer doppelten Transformation: sie reduziert faktisches Geschehen auf organisations- (bzw. ziel-) adäquate Informationsinhalte und -mengen, und sie setzt - gemäß ihrem Systemauftrag - die Entscheidungsprogramme in konkrete Einzelhandlungen um, die der vorgegebenen Strategie zwar entsprechen, jedoch einen gewissen Abweichungs-Spielraum enthalten. Diese "brauchbare Illegalität" ist notwendig, damit die Grenzstellen flexibel reagieren können, und "Änderungen in der Umwelt zügiger und verständnisvoller folgen, als das System im Ganzen es kann" (Luhmann, 1964, 30).

Probleme entstehen, wenn die Beziehungen zwischen zwei oder mehreren organisierten sozialen Systemen selbst Systemcharakter annehmen: solche Rollenverflechtungen des Grenzstellenmitgliedes erschweren nicht nur die Situationsdefinition, sondern sie müssen vor allem dem formalisierten System gegenüber latent bleiben, demgegenüber die Grenzstelle zu Loyalität verpflichtet ist. Andererseits können derartige Zwischensysteme - sofern sie informal sind - der Grenzstelle ihre Aufgabe der Informationsbeschaffung für das System erleichtern. Sie sind dann ein "sinnvolles, wenn nicht notwendiges Korrektiv der kargen, steifen und lang-samen formalen Kommunikation im Verkehr zwischen großen Organisationen ..." (Luhmann, 1964, 228).

Andere Schwierigkeiten können entstehen, wenn die Grenzstelle versucht, ihren Abweichungsspielraum und ihre Schlüsselposition, die sie für das System besitzt, auszunutzen und auszuweiten. Diese Autonomiebestrebungen¹⁾ können dazu führen, daß die Grenzstelle ihre Funktionen gegenüber dem System vernachlässigt und ein gewisses "Eigenleben" entwickelt. Diese Erscheinung läßt sich z.B. in relativ festgefügtten Führungsgruppen in Industriebetrieben beobachten, die zu viele Informationen für sich behalten und damit die Aufgabenerfüllung untergeordneter Stellen empfindlich stören.

1) vgl. Gouldner, 1967, 299 f.

2.3. Das Bankmanagement als Grenzstelle des Systems

Der Terminus "Manager" wird im deutschen Sprachgebrauch erst relativ selten für Angestellte in Kreditinstituten verwendet, traditionell wird dieser Personenkreis als "Bankbeamte" bezeichnet. Erst allmählich scheint diese Bezeichnung und die damit verbundene Ideologie¹⁾ abgebaut zu werden²⁾. Speziell für die leitenden Angestellten auf dem Bankensektor - wie z.B. die Prokuristen, Direktoren und Vorstände der von uns untersuchten Institute - darf angenommen werden, daß sie bezüglich Dynamik (Akquisition), Entscheidungs- und Verantwortungsbereitschaft und Führungsqualitäten eher einem Manager eines Industriebetriebes vergleichbar sind (bzw. sein sollten) als einem von der Vorstellung her traditionsbewußt-konservativen, enge Anweisungen ausführenden Beamten. Deswegen wollen wir unsere Befragungspersonen, deren Hierarchieebene kurz gekennzeichnet worden ist und deren Position durch die Vertretungslegitimation (Prokura) nach außen und die interne Kreditentscheidungsbefugnis in bestimmter Höhe (vgl. Anhang A 39) fixiert werden kann, als mittleres Management (im Folgenden als Management) bezeichnen.³⁾

-
- 1) So schwärmt z.B. Janberg, "Seit Jahrzehnten umschwebt die Bankangestellten eine Aureole, die sie gleichsam als "Offiziere der kaufmännischen Angestellten" erscheinen läßt. Würde man heute ein Meinungsforschungsinstitut damit beauftragen, die soziale Stellung der Bankangestellten zu erfassen, so ist anzunehmen, daß auch gegenwärtig der "Bankbeamte" noch als Krone der Angestelltenschaft ermittelt werden würde " (1958, 14).
 - 2) Vgl. den Artikel von Premauer in der Beilage "Banken International" zum "Handelsblatt": "Der Bankbeamte" ist nicht mehr gefragt; Neuer Typ von Mitarbeiter erforderlich" (November 1972, 21).
 - 3) Pross, 1965, 15 f und Michels, 1970, 5 wollen den Managementbegriff denjenigen Personen vorbehalten wissen, die keine Vorgesetzten mehr über sich haben: "Manager ... sind die autonom disponierenden Geschäftsleiter, die entweder kein eigenes Kapital besitzen oder trotz nur geringfügiger Kapitalbeteiligung über die Macht verfügen, die Zusammensetzung des Exekutivvorgangs ihres Unternehmens- oder Firmenvorstandes zu beeinflussen."

Wir wollen versuchen, die weiter oben skizzierte Konzeption der Grenzstelle auf ein konkretes soziales System, eine Bank, zu übertragen.¹⁾ Dabei soll speziell die Kommunikationsfunktion behandelt werden, die die Grenzstelle in ihrem Kontakt zu Sonderumwelten zu erfüllen hat.²⁾ Die drei genannten Vorbedingungen für das Vorhandensein einer solchen Grenzstelle sind gegeben: jedes von uns betrachtete Kreditinstitut läßt sich als organisiertes soziales System mit interner Rollendifferenzierung³⁾ auffassen, das über klar definierte Systemgrenzen verfügt (Mitgliedschaft aufgrund eines formellen Arbeitsverhältnisses) und Problemhaftigkeit der Außenbeziehungen, die wir im Abschnitt über die Konkurrenz (2.1.3.) bereits angedeutet haben. Begründen wir zunächst, weswegen wir die Grenzstelle des Systems Bank gerade an der Systemspitze vermuten.

2.3.1. Legitimation und Status der Grenzstelle

Die formale Berechtigung, bestimmte Außenbeziehungen des Systems abzuwickeln, steht in den von uns untersuchten Banken nur einem eng begrenzten Personenkreis, nämlich der Führungsgruppe, zu. Für sie trifft zu, daß "das Handeln eines Mitgliedes, das durch die formale Organisation dazu bestimmt ist, gilt als Handeln aller Mitglieder." (Luhmann, 1964, 221; Hervorhebungen im Original). Diese Legitimation

1) Der bisher einzige uns bekannte Versuch einer Anwendung dieser Konzeption ist die Arbeit von Westerbarkey (1971, 379 - 389), die sich mit der klerikalen Publizistik befaßt.

2) Es gibt verschiedene Ansätze, spezifische Funktionen sozialer Systeme herauszuarbeiten, so z.B. Ronneberger, 1964, 291 - 304 (politische Funktionen der Massenkommunikationsmittel) oder ders. 1967, 104-117; Levy 1952, 149 f. unterscheidet z.B. zehn Funktionen, die für jedes soziale System gelten sollen.

3) Die Analyse dieser Rollendifferenzierung bleibt anderen Untersuchungen vorbehalten, z.B. Lemor, 1966, 65 ff., Argyris 1954.

des Systems an seine Mitglieder, als Grenzstellen fungieren zu dürfen, wird in ihren Titeln auch nach außen sichtbar und ermöglicht den Umweltpartnern ihrerseits, die "richtige", nämlich horizontale Ebene anzusprechen und ihre Reaktion als Verhaltensorientierung verwenden zu können. Diese Titel kennzeichnen nicht nur die Rangstufe ihres Trägers, sondern enthalten auch gleichzeitig die Verpflichtung des Systems, die Verantwortung für das auf Umwelten gerichtete Handeln dieser Mitglieder zu übernehmen.¹⁾ Damit unterscheiden sie sich grundsätzlich von bankinternen Rangbezeichnungen.

Die formale Legitimation zur Systemdarstellung nach außen fällt also in den Kreditinstituten mit der höchsten regionalen Hierarchieebene zusammen, wenn wir nur den Umweltbereich Konkurrenz betrachten.

Daneben besteht eine Vielzahl formaler Umweltkontakte, auf die allein schon die Definition einer Bank als Dienstleistungsbetrieb hindeutet: z.B. Kundenkontakte auf verschiedenen Ebenen.

Der hohe formale Status der Grenzstelle, der für alle Kreditinstitute unserer Untersuchung angenommen werden kann, wirkt sich sowohl auf die Integration des Systems als auch auf seine Anpassungsfähigkeit aus. Für die interne Kommunikation bedeutet er die Möglichkeit rascher und gezielter Weitergabe von Informationen, sowie die Formalisierung von Erwartungen und ihre Umsetzung in Mitgliedspflichten (Luhmann, 1964, 295). So kann z.B. der Direktor, der erfährt, daß eine andere Bank einen bestimmten Kunden "werben" möchte, unverzüglich eigene

1) So haben z.B. die Direktoren und unsere Abteilungsleiter (interne Ränge) Prokura (§§ 48, 49 HGB), "die zu allen Arten von gerichtlichen und außergerichtlichen Geschäften und Rechtshandlungen" (§ 49) ermächtigt und die Organisation im gleichen Umfang verpflichtet. Ähnliche Regelungen verknüpfen sich für die Sparkasse bzw. Genossenschaftsbank mit dem Titel Vorstand (§ 24 GenGes; V. 26 I Gen.Ges; Mustersatzung der Sparkasse, Art. 11; vgl. Hagenmüller, Bd. I, 126); für die Führung der Privatbank vgl. Wöhe, 1963, 105.

Mitarbeiter mit ähnlichen Initiativen beauftragen. Käme diese Information über eine andere Stelle des Systems, müßte sie erst über vertikale Kommunikationen weitergeleitet werden.

2.3.2. Die Bedeutung der Kommunikationsfunktion im Kontakt zu Sonderumwelten

Betrachten wir die Banken auf einem regionalen Markt, so bestehen zwei besonders wichtige Umweltbeziehungen: die zu den Kunden, die sich auf allen Hierarchieebenen abspielt, und die zu den Konkurrenzsystemen, denen das System als koordiniertes Ganzes gegenübertritt. Diese Sonderumwelt, die für die einzelne Bank aus ihren Konkurrenten besteht, ist neben den Kunden für das System lebenswichtig: Kampfstrategien können - im Extremfall - die angestrebte Zielerreichung des Systems verhindern oder stören. Deswegen ist gerade gegenüber den Mitbewerbern am Markt eine idealisierte Darstellung des Systems, eine Vermeidung von Offenlegen innerer Konflikte und eine behutsame Durchführung der eigenen Strategien notwendig. Jedes unvorsichtige Taktieren kann zu heftigen Gegenreaktionen führen, die vielleicht ungewollt und unerwünscht sind. Routinehandeln kann ernste Umweltkonflikte zur Folge haben: "Wer routinemäßig handelt, geht vom absoluten Vorrang seiner Situationsdefinition aus. Er hilft dem Partner nicht zu einer eigenen Selbstdarstellung " (Luhmann, 1964, 233). Aus diesem Grund werden Konkurrenz-Kontakte wahrscheinlich besser von einer ranghohen Grenzstelle wahrgenommen, weil die Verhaltensstandards dort unbestimmter sind (March/Simon 1958, 63) und damit der Spielraum flexibler Ausgestaltung der Entscheidungsprogramme des Systems größer wird.

Als "Antennen zur Warnung des Systems" müssen die Grenzstellen Initiativen ergreifen und neue Informationen verantworten, um das System rechtzeitig auf notwendige Programmänderungen

vorzubereiten. Sie müssen versuchen, die formalen Strategien durch informale "persönliche" Beziehungen aufzulockern und zu ergänzen. Die Erwartungen des Systems Bank an die Grenzstellen bestehend darin, die Unsicherheit zu den Konkurrenzinstituten zu absorbieren und die Verhaltensalternativen ihnen gegenüber zu reduzieren und strategisch faßbar zu gestalten. Um diese Erwartungen erfüllen zu können, muß die Bankgrenzstelle ausreichende Informationen über die Konkurrenzsysteme beschaffen, speichern und transformieren. Eine ungenügende Informiertheit der Grenzstelle (und damit des Systems) würde zu einer Fehleinschätzung der Situation, der Anwendung nicht mehr angemessener Entscheidungsprogramme, damit zu unerwarteten Konkurrenzreaktionen und einer Verunsicherung des Systems führen.

Umgekehrt ist es auch notwendig, daß die Grenzstelle in ihrer Wahrnehmung der Situation und Einschätzung der Strategien der Konkurrenz die Informationen für das System ähnlich interpretiert. Auch stark divergierende Informationsinterpretationen gleichrangiger Grenzstellenmitglieder können - sofern sie sich nicht auf Einzelfälle beschränken - die Integration und Adaption des Systems stören.

2.3.3. Schlußfolgerungen für unsere Untersuchung

Wir fassen die Führungskräfte der Banken als Grenzstellen auf, deren Kommunikationsfunktion in der Beziehung zu konkurrierenden Systemen darin besteht, zunächst möglichst umfangreiche Informationen über diese Systeme zu erreichen, um ihre Struktur und Verhaltensweisen, wie sie sich nach außen darstellen, zu erfassen. Durch die Reduktion des faktischen Geschehens entscheiden die Grenzstellen weiterhin über die Selektion der Information, die für die Anwendung bzw. Modifizierung eigener Programme notwendig ist. Ihr "kontinuierlicher Fluß relevanter Informationen versorgt im Idealfall alle Mitglieder einer

Organisation mit den zur Entscheidung notwendigen Daten " (Westerbarkey, 1971, 381).

Die Selektionskriterien der Grenzstellenmitglieder werden dabei von Innen- und Außensteuerung bestimmt, d.h. durch ihr gesellschaftliches Wertesystem und ihre Persönlichkeitsstruktur, und durch den institutionalisierten Konsensus des Systems, den sie mit Übernahme der Mitgliedsrolle teilen.

Der empirische Teil der Untersuchung befaßt sich mit der Aufgabe, die Wahrnehmung der Kommunikationsfunktion der Grenzstelle (gegenüber den Grenzstellen konkurrierender Systeme) quantitativ und qualitativ zu überprüfen und in Beziehung zu setzen zu den Persönlichkeits- und Einstellungsvariablen, die sie möglicherweise beeinflussen.

2.3.4. Zusammenfassung der abgeleiteten Hypothesen

Die theoretischen Prämissen, die dem empirischen Teil der Analyse zugrunde liegen, sollen an dieser Stelle kurz zusammengefaßt werden.

1. In organisierten sozialen Systemen - als die Bankinstitute aufgefaßt werden können - wird die Wahrnehmung der Umweltbeziehungen an Grenzstellen delegiert.
2. An diese Grenzstellen werden spezifische Systemerwartungen gestellt, die sowohl die Integration als auch die Adaption des Systems betreffen, und die abhängig sind von dessen Zielen und Strukturmerkmalen. Wenn eine Grenzstelle diesen Erwartungen entsprechen will, dann muß sie ihre Kommunikationsfunktion erfüllen.
3. Außer durch die Systemerwartungen wird die Wahrnehmung der Kommunikationsfunktion beeinflusst durch die individuellen Persönlichkeitsmerkmale des Grenzstellenmitglieds: seine Einstellungen (z.B. zu den anderen Systemen, aber auch zu Politik u.a.) und seine Eigenschaften.
4. Wenn zwischen Banken mit verschiedenen Zielsetzungen auf einem bestimmten regionalen Markt Konkurrenzbeziehungen bestehen, dann können die ranghöchsten Führungskräfte der einzelnen Banken als formal legitimierte Grenzstellen zur Anbahnung bzw. Aufrechterhaltung von Kontakten zu den Konkurrenzinstituten aufgefaßt werden.
5. Wenn diese Grenzstellen ihre Kommunikationsfunktion erfüllen wollen, dann müssen sie ein möglichst umfangreiches Wissen über die Konkurrenten (Konkurrenz als Ungewißheit) erwerben, um es in Entscheidungsprogramme bzw. Verhaltensstrategien ihres Mitgliedssystems transformieren zu können.
6. Wenn in einer bestimmten Region mehrere Banken mit unterschiedlichen Zielsetzungen angesiedelt sind, dann ist an-

zunehmen, daß zwischen allen Führungskräften dieser Institute (direkte oder indirekte) Kommunikationsbeziehungen bestehen.

7. Wenn davon ausgegangen wird, daß derartige Kontakte bestehen, so werden sich diese nicht nur als formale Beziehungen äußern, sondern auch als eine Vielzahl informeller Kontakte, die sich aus gemeinsamer Zugehörigkeit zu den anderen Systemen (Clubs u.ä.) ergeben können.
8. Wenn mehrere Banken mit unterschiedlicher Zielsetzung in einer bestimmten Region angesiedelt sind, dann ist anzunehmen, daß zwischen Instituten gleicher Zielsetzung intensivere Kontakte bestehen werden als zwischen Banken mit unterschiedlichen Zielen.
9. Je intensiver die Kommunikationsbeziehungen zwischen zwei oder mehreren Instituten sind, d.h. je besser die einzelne Grenzstelle ihre Kommunikationsfunktion erfüllt (indem sie zutreffendes Faktenwissen und Verhaltensprognosen für andere Institute besitzt), umso eher ist anzunehmen, daß zwischen diesen Instituten keine Konkurrenz (i.S. von Ungewißheit) mehr besteht.
10. Gerade auf einem regionalen Markt können zwischen den Führungskräften verschiedener Banken relativ enge formale und informale Beziehungen bestehen, deren Nachweis eine Konkurrenzreduzierung vermuten läßt.

2.4. Diskussion der Forschungstechnik und Interviewer- fahrungen

Bevor auf die Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse näher eingegangen wird, sollen kurz die angewendeten Erhebungsmethoden und die Erfahrungen bei der Durchführung der Interviewaktion dargestellt und diskutiert werden.

2.4.1. Konzeption und Erfahrungen der Voruntersuchung

Die Voruntersuchung wurde im Herbst 1971 in X ¹⁾ durchgeführt und zwar - ebenso wie die spätere Hauptuntersuchung - von einer diplomierten Sozialwirtin und dem Verfasser selbst.

Zu diesem Zweck war - ausgehend von den aufgrund der Literaturanalyse und eigener Primärerfahrung gewonnenen Hypothesen - ein unstrukturiertes Intensiv-Interview mit wenigen halbstandardisierten Fragen konzipiert worden.²⁾ Diese Methode wird überwiegend für die Befragung von Schlüsselpersonen - um die es sich in unserer Untersuchung ebenfalls handelt - verwendet (Hartmann 1970, 129; Mayntz u.a. 1971, 104). Zwar wies Hyman u.a. (1967) nach, daß gerade bei dieser Art der Befragung die Möglichkeit der Antwortbeeinflussung durch den Interviewer besonders groß ist, doch ließ sich diese mögliche Fehlerquelle unseres Erachtens dadurch eliminieren, daß die beiden beteiligten Interviewer vor Beginn der Aktion die Durchführungstechnik der Befragung detailliert abgesprochen und koordiniert hatten.

Als weiterer problematischer Aspekt dieser Methode wäre die geringe Quantifizierbarkeit und Vergleichbarkeit der gesammel-

1) Der Ort ist in den Unterlagen festgehalten, kann jedoch aus Diskretionsgründen nicht genannt werden.

2) Vgl. zur Interviewkonzeption Selltitz, Jahoda, Deutsch, Cool 1964; speziell Appendix C, 546 f; Mayntz 1971, 103 ff.

ten Daten anzuführen, wobei jedoch gerade in der Phase der Voruntersuchung den Vorteilen einer relativ breiten Informationssammlung aufgrund der Aufzeichnung spontaner Reaktionen und Antworten des Befragten sowie intensiver Rück- und Zwischenfragen beider Interviewpartner größere Bedeutung beigemessen wurde.

Neben reinen Wissensfragen über das eigene Institut und ausgewählte (namentlich vorgegebene) Konkurrenzunternehmen wurden auch Fragen nach persönlichen Kontakten (Art, Umfang, Dauer, Ort) zu namentlich genannten Führungskräften der anderen Institute angesprochen, sowie Verhaltensprognosen für diese Personen in konkreten vorgegebenen Situationen erbeten, die sämtlich Entscheidungen aus dem Bankwesen (Kreditgewährung und -abwicklung) betrafen. Selbstverständlich wurde den Befragungspersonen (Bpn) für alle Angaben - auch Name des Instituts und Befragungsort - strengste Diskretion zugesichert.

Die Durchführung der etwa zweistündigen Interviews erfolgte nach vorheriger schriftlicher Anmeldung unter Ausschluß dritter Personen.

Die Voruntersuchung erfüllte ihren explorativen Zweck (Mayntz u.a. 1971, 104), wenn auch in etwas anderem Sinn als erwartet. Es zeigte sich, daß die Bereitschaft zur Mitarbeit auf Seiten der Interviewten nach anfänglichem Interesse gering war. Das Thema "Kommunikation zwischen Banken" schien den Befragten zu heikel, da sie vermuteten, zugegebene intensive Kommunikationsbeziehungen zueinander legten den Verdacht nahe, untereinander Absprachen z.B. bezüglich der Zinsgestaltung zu treffen.¹⁾ Zwar unterliegen derartige Absprachen als Preiskartelle nicht dem Kartellgesetz (Möhring 1968, 56; Seidenzahl 1961, 1952),

1) Auf die Art und Gestaltung der Beziehungen zwischen Kreditinstituten ist an anderer Stelle (2.1.3.) näher eingegangen worden.

sie dürfen jedoch nicht mißbräuchlich im Sinne des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) angewendet werden und müssen dem Kartellamt gemeldet werden (Seidenzahl 1961, 1941; Hellner 1970, 179 ff). Demzufolge wären also alle nicht gemeldeten - auch nur regional getroffenen - Vereinbarungen über Konditionen bzw. Preisgestaltung unzulässig. So stießen denn auch speziell die Entscheidungsfragen auf einhellige Ablehnung und Schweigen, obwohl die Faktfragen z. T. eine recht gute Kenntnis der Konkurrenzinstitute zeigten.

Trotz intensiven Nachfragens bekamen wir überwiegend vage und ausweichende Antworten. Unter häufiger Berufung auf das Bankgeheimnis¹⁾ wurde uns höflich aber entschieden mitgeteilt, zu diesem Thema würde sich bestimmt kein Institut äußern. So waren die Ergebnisse der Voruntersuchung insgesamt lückenhaft und verzerrt und exemplifizierten, daß unsere Fragen ein anscheinend "tabuiertes" Gebiet berührten. Fast glaubten wir Bartels, der - im Zusammenhang mit Kreditentscheidungen - feststellt: " ... more than some other credit communications, those of banks are cryptic ... " (1967, 396).

Immerhin brachte die Voruntersuchung die wichtige Erfahrung, daß eine Befragung des Bankmanagements über das eigene und über Konkurrenzinstitute nicht auf direktem Wege mit Hilfe offener Fragen möglich sein würde. Diese Art des Interviews bot den Befragungspersonen zu viele Ausweichmöglichkeiten für vage oder abschweifende Formulierungen. Zudem erwies sich die namentliche Nennung der anderen Instituten angehörenden Führungskräfte als problematisch und wurde in der Hauptuntersuchung nicht mehr vorgenommen.

1) Nach allgemeiner Definition bezieht sich das Bankgeheimnis nur auf das Verhältnis zwischen Bank und Kunde. Es umschließt "einerseits die Pflicht der Banken, Vermögensverhältnisse und Werte ihrer Kunden gegenüber Dritten geheimzuhalten und andererseits das Recht der Banken, entsprechende Auskünfte über ihre Kunden zu verweigern" (Seidenzahl, 1961, 56; vgl. auch Müller/Löffelholz, 1961, 256). In einer weiteren Auslegung wurde der Begriff von den Bpn häufig als Schutzbehauptung verwendet, um nicht über Bank-interna Auskunft geben zu müssen.

Da uns weder die materiellen noch die organisationsinternen Unterstützungen zur Verfügung standen, die z.B. Carlson (1951) für seine ausführliche empirische Analyse kommunikativer Beziehungen zwischen den Führungskräften verschiedener amerikanischer Firmen besaß, die eventuell mögliche finanzielle Unterstützung eines einzelnen Instituts aus Gründen der völligen Unabhängigkeit nicht in Anspruch genommen werden sollte, mußte eine andere effiziente und ökonomisch vertretbare Methode zur Durchführung der Aktion gewählt werden.

Einige Methoden, so z.B. die teilnehmende Beobachtung oder die Inhaltsanalyse, schieden von vornherein aus: für beide wären die Kenntnisse interner Vorgänge und Dokumente nötig gewesen, die aufgrund der speziellen Zusammensetzung der Stichprobe kaum zugänglich bzw. realisierbar waren.

2.4.2. Die Methode des standardisierten Interviews

Die Methode des standardisierten Interviews, die aufgrund der Erfahrungen aus der Voruntersuchung in unserer Hauptbefragung angewendet wurde, weist gegenüber dem Intensiv-Interview geringe Nachteile auf: die Spontaneität der Aussagen wird eingeschränkt, die - meist sehr umfangreiche - angesprochene Thematik auf die Beantwortung gezielt gestellter Fragen reduziert. Da in unserem Fall die Fragen jedoch primär als indirekte Mittel zu dem Zweck gedacht waren, über die Ähnlichkeit bzw. Gleichartigkeit der Antworten dahinter verborgene Kommunikationsflüsse aufzudecken, schien eine Begrenzung auf Fragen mit alternativen Antwortmöglichkeiten durchaus sinnvoll.

Die Standardisierung, die in neueren Untersuchungen auch im Bereich der Befragung von Schlüsselpersonen zunehmend an Be-

deutung gewinnt (Hartmann, 1970, 129; Hyman/Levine/Wright 1967) "garantiert ... die Vollständigkeit und Vergleichbarkeit der Antworten und die Quantifizierbarkeit der Ergebnisse und zeichnet sich durch größere Zuverlässigkeit aus" (Mayntz u.a. 1971, 104).

Zwar wird auch bei der mündlich durchgeführten Befragung mit standardisiertem Fragebogen der Effekt der gegenseitigen oder einseitigen Beeinflussung zwischen Interviewer und Befragten, der sich aus der speziellen sozialen Situation ergibt, wirksam (vgl. Mayntz 1971, 114 f; Roede 1968, 55), er ist jedoch gegenüber der möglichen wechselseitigen Einflußnahme während eines Intensiv-Interviews wesentlich geringer. "Je standardisierter die Fragen, umso unabhängiger ist der auf den Befragten einwirkende Stimulus von dem das Instrument anwendenden Forscher bzw. Interviewer" (Mayntz u.a. 1971, 120).

Im Fall unserer Untersuchung war ein Fragebogen konzipiert worden, der neben Polaritätsprofilen und Skalen ausschließlich geschlossene Fragen mit Antwortvorgaben enthielt, von denen jeweils die Antwort, die der Befragte für am plausibelsten oder wahrscheinlichsten hielt, angekreuzt werden mußte.¹⁾

Damit waren die Voraussetzungen für genaue und vergleichbare Informationen (die Bpn brauchten die Antwort nicht selbst zu formulieren, was eine spätere Kategorisierung erfordert hätte; die Vorgaben sollten von dem individuellen Entscheidungsproblem ablenken, überhaupt zu dieser Frage Stellung nehmen zu müssen und sollten damit eine höhere Teilnahmebereitschaft erzielen) und für eine mathematische Aufbereitung der gesammelten Daten gegeben, mit deren Hilfe das Aufzeigen kommunikativer Beziehungen zwischen den befragten Einzelpersonen und Instituten erst auf wissenschaftlich-abgesichertem Wege möglich wurde.

1) Zur genaueren Darstellung vgl. Punkt 3 ff.

2.4.3. Die Durchführung der Untersuchung

2.4.3.1. Zeit und Ort der Untersuchung

Die Befragungsaktion wurde in der Zeit zwischen dem 14. und 31. Januar 1972 in einer norddeutschen Stadt durchgeführt,¹⁾ die aufgrund ihrer Größe, ihrer Bevölkerungsstruktur und der dort ansässigen Kreditinstitute als repräsentativ für Städte ähnlicher Größenordnung gelten kann.

Die Stadt zählte im Jahre 1970 ca. 200.000 Einwohner, dazu kommen noch ca. 100.000 Bewohner des umliegenden Landkreises.²⁾ Die insgesamt ca. 90.000 Erwerbspersonen gliedern sich - je nach ihrer "Stellung im Beruf" - in die Kategorien:

Selbständige (incl. mithelfende Familienangehörige)	8.400	9,4 %
Beamte und Angestellte	47.000	52,6 %
Arbeiter	34.000	38 %

1) Der Ortsname kann wegen der den Bpn zugesicherten Diskretion nicht genannt werden.

2) Es werden bewußt keine genauen Zahlen angegeben, um eine Identifizierung des Untersuchungsortes zu erschweren. Die Zahlenangaben wurden der regionalen amtlichen Statistik für das Jahr 1970 entnommen und abgerundet.

Die Auswahl der Kreditinstitute

Im Stadtgebiet, unserem Untersuchungsraum, gibt es insgesamt 22 verschiedene Kreditinstitute (zuzüglich ihrer Zweigstellen, die unberücksichtigt bleiben). Folgen wir der relativ groben Kategorisierung für Kreditinstitute, wie sie z.B. in der Zeitschrift "Bankbetrieb" angewendet wird (Bankbetrieb, 10, 1971, 376-78; Bankbetrieb 11, 1971, 420; differenziertere Kategorien bei Hagenmüller, Bd. I, 1964; Runge, 1971, 10 ff), so lassen sich die im Untersuchungsgebiet angesiedelten Banken gliedern in:

a) PRIVATE BANKEN

dazu zählen:

Filial -Großbanken

Gewerkschaftsbank

Privatbanken

Spezialbanken

(z.B. Ärztebank) abs. 8

b) ÖFFENTLICHE KREDITINSTITUTE

Spar- und Darlehenskassen

Landeskreditbank usw.

(Landeszentralbank) abs. 7

c) INSTITUTE DES GENOSSEN-
SCHAFTSBEREICHES

Raiffeisenbanken

Volksbanken abs. 7

Aus diesen 22 Instituten wurden für die Untersuchung sechs Banken ausgewählt, und zwar aus:

- a) 1. die beiden auf Bundesebene vom Geschäftsvolumen her wichtigsten Filialgroßbanken (Bankbetrieb 10, 1971, 377)

2. die Gewerkschaftsbank, für die wegen ihrer andersartigen Zielsetzung eine besondere Position im regionalen Kommunikationsnetz vermutet wurde
 3. die Privatbank, ein alteingesessenes Institut, das kürzlich mit einer Großbank fusionierte, was sich jedoch erst während der Untersuchung herausstellte und wohl auch nicht so relevant war, da sie stets noch als Privatbank eingeschätzt wurde
- b) eine Sparkasse (die regional vom Geschäftsvolumen her wichtigere)
- c) eine Volksbank

Die Auswahl der Befragungspersonen

In jedem Institut wurden die ranghöchsten Führungskräfte befragt, also grundsätzlich zuerst die Direktoren, dann die Abteilungsleiter, und - falls auf dieser Hierarchieebene Personen nicht befragt werden konnten (Urlaub, Dienstreise) - die wichtigsten Prokuristen, wobei deren Auswahl jeweils den Direktionsmitgliedern überlassen blieb. Da die vorgegebenen Frageninhalte überwiegend aus dem Kreditbereich stammen, wurden in erster Linie die Herren aus dem entsprechenden Ressort befragt, nur in Ausnahmefällen wurden Befragungspersonen mit überwiegend innerorganisatorischen Aufgaben (Personalwesen) in die Untersuchung einbezogen. Gemäß unserer Fragestellung wurden also fast ausnahmslos Führungskräfte befragt, deren Tätigkeitsbereich sich über das eigene Institut hinaus erstreckt.

2.4.3.2. Durchführungstechnik und Befragungsdauer

Drei Wochen vor Beginn der Untersuchung waren die beiden Interviewer mit einem offiziellen Schreiben des Nürnberger Instituts für Politik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Erlangen-Nürnberg den Direktionsmitgliedern der ausgewählten Institute angekündigt worden.¹⁾ Da keine negativen Erwidierungen erfolgten, stellten sich die Interviewer (nochmals mit einem Empfehlungsschreiben versehen) zu den angegebenen Terminen in den Kreditinstituten vor, um einen endgültigen Interviewtermin festzulegen. Da die Angehörigen eines Instituts jeweils parallel von beiden Interviewern an einem Tag befragt werden sollten, um möglichst jede interne Kommunikation über Art und Inhalt einzelner Fragebogenteile zu vermeiden, erwies sich die Termingestaltung als recht schwierig. Schließlich gelang es jedoch, bis auf zwei Ausnahmen die Termine wie angestrebt zu erhalten.

Im allgemeinen verlief die Kontaktaufnahme von seiten der Institutsmitglieder aufgeschlossen und interessiert, bis auf eine Großbank, die in ihrer Zentrale um die Teilnahme-genehmigung an der Aktion nachgesucht hatte, welche - laut Aussage eines Direktionsmitgliedes - verweigert worden war. Eine Begründung erfuhren wir nicht. Mit dem Argument, daß bei Teilnahme aller anderen Institute die eigene Verweigerung sich recht negativ ausnehmen würde, waren jedoch auch diese Führungskräfte umzustimmen.

Die Interviewdauer reichte von 1 bis zu 2 1/2 Stunden, je nach Temperament und Einsatzfreude der Befragungspersonen. Die Befragungen wurden möglichst einzeln durchgeführt, nur wenn sehr große (Konferenz) Räume zur Verfügung standen, befragten die Interviewer - jeweils räumlich voneinander getrennt - die Befragungspersonen in einem Raum. Dadurch sollte

1) An dieser Stelle möchten wir Prof. Dr. F. Ronneberger für seine freundliche und umfassende Unterstützung danken.

auf jeden Fall das Gefühl der Anonymität der Antworten, auch gegenüber den Mitgliedern des eigenen Instituts, verstärkt werden.

Obwohl es sich aufgrund des hohen Standardisierungsgrades des Fragebogens praktisch um eine schriftliche Befragung handelte, blieb der Interviewer stets in der Nähe der Befragungsperson. Dieses Vorgehen hatte zwei Gründe: einmal mußten die einzelnen Fragebogenteile (I-IV) gesondert vorgelegt werden, um spontane Abwehrreaktionen gegen das recht umfangreiche Material zu vermeiden. Zum anderen konnte der Interviewer fast unbemerkt das korrekte Ausfüllen des Fragebogens kontrollieren und eventuelle Zwischenfragen beantworten.

Die Befragungen verliefen in positiver und gelockerter Atmosphäre und anschließende Gespräche ergaben noch wichtige zusätzliche Informationen.

3. Die Anlage der Untersuchung

Generelles Ziel der Untersuchung ist es also festzustellen, ob ein Kommunikationsfluß zwischen den Kreditinstituten einer bestimmten Region - repräsentiert durch die jeweils sechs ranghöchsten Führungskräfte - überhaupt besteht und - sollte dieser sich nachweisen lassen - in welcher Richtung und mit welcher Ausprägungsintensität er verläuft bzw. von welchen Daten er abhängig sein könnte. Entsprechend unserem theoretischen Ansatz wurden bei der Auswahl unserer Variablen sowohl die Systemstruktur als auch die Persönlichkeitsmerkmale der Entscheidungsträger im System berücksichtigt. Die angenommenen Variablen unterstellen also eine Abhängigkeit der Kommunikationsbeziehungen zwischen verschiedenen Systemen von

- a) der System (=Bank) struktur im weitesten Sinne
- b) der Person des jeweiligen Entscheidungsträgers des Systems.

Damit lassen sich Persönlichkeits- und Bankstrukturmerkmale als unabhängige, Selbst- und Fremdeinschätzungen bzw. realisierte Kontakte als abhängige Variablen konkretisieren.¹⁾

3.1. Die unabhängigen Variablen und ihre Operationalisierung²⁾

Das Verhalten von Führungskräften- und damit auch ihr kommunikatives Verhalten - wird in der theoretischen und empirischen

1) Dabei bezeichnet man eine Variable, die in einem gegebenen Zusammenhang als vermutlicher Bedingungs- oder Kausalfaktor fungiert, als unabhängige Variable, während die in Abhängigkeit von ihr sich verändernde Variable abhängige Variable genannt wird."
(Mayntz, u.a. 1971, 30; Hervorhebungen im Original)

2) "Die operationelle Definition ist ... ein in der Forschung für jeden Begriff ... notwendiger Übersetzungsvorgang in Techniken bzw. Forschungsoperationen" (Mayntz u.a., 1971, 18).

Literatur von Psychologie und Soziologie traditionellerweise mit Argumentationen aus dem Bereich der Persönlichkeitsmerkmale erklärt, wobei wir darunter allgemein diejenigen Merkmale verstehen, "die an Personen als Verhaltensäußerungen durch Befragung oder Beobachtung (meßbar im weitesten Sinn) feststellbar sind" (Blaschke, 1971, 70; 65). Auch Hagenmüller weist darauf hin, daß das Verhalten der Führungskräfte von Kreditinstituten speziell von ihren psychischen Eigenheiten abhängig sei (Bd. III, 1964, 297; zum empirischen Nachweis einzelner Merkmale Argyris, 1954, 198-201). Ohne auf die Diskussion über verschiedene persönlichkeits-psychologische Ansätze¹⁾ bzw. Kataloge von Führungseigenschaften eingehen zu wollen, soll nur erwähnt werden, daß wir von einem faktorentheoretischen Persönlichkeitsmodell ausgehen, wie es von Guilford (1966), Cattell (1965) und Eysenck + Eysenck (1969) vertreten wird. In der faktorenanalytischen Persönlichkeitsauffassung wird versucht, "aus den Interkorrelationen zwischen einer repräsentativen Auswahl all jener Variablen, mit denen Individuen und ihr Verhalten gekennzeichnet werden, Zahl und Art der Grundbedingungen zu isolieren, denen das Verhalten folgt. Faktoren sind dementsprechend durch Messung und mathematische Analyse gewonnene funktionelle Einheiten im Bedingungssatz menschlichen Verhaltens" (Roth, 1969, 60).

Da die Faktoren als Verhaltensbedingungen wirken, läßt sich über sie tatsächliches oder erwartetes Verhalten erklären. "Der Vorteil der Faktoren ist, daß sie als Grundeigenschaften versprechen, die wirklichen strukturellen Einflüsse zu sein, die der Persönlichkeit zugrunde liegen" (Cattell, 1950, 26).

1) Ein kritischer Überblick findet sich bei Blaschke, 1971, 70-84; Hofstätter, 1963, 344 ff.

Die Anwendung des faktorenanalytischen Ansatzes ist nicht auf Datenmaterial beschränkt, das die Gesamtheit der z.B. von Cattell gefundenen bipolaren Persönlichkeitsfaktoren umfaßt, sondern läßt sich auch auf Analysen spezieller Teilbereiche z.B. der Intelligenz, des Lernens, aber auch von Motivation, Einstellung und Interessen anwenden (Roth, 1969, 64; Pawlik, 1968).

Für unsere Untersuchung wurden verschiedene Persönlichkeitsmerkmale ausgewählt, die aufgrund bisheriger empirischer Untersuchungen bzw. unserer speziellen Fragestellung besonders kommunikationsrelevant erschienen.

3.1.1. Erste unabhängige Variable (UV 1): Extraversion

Der Persönlichkeitsbereich Extraversion gehört nach Pawlik's Darstellung (1968, 367-69) zu den sechs in der faktorenanalytischen Persönlichkeitsforschung am relativ besten abgesicherten Faktoren, wie sie Pawlik aufgrund der Zusammenfassung einer Vielzahl von Untersuchungen zusammengestellt hat (1968, 366 ff). Er umfaßt den Bereich der Beziehungen zwischen "Selbst" und "Umwelt" und ist " ... durch eine besondere Umweltaufgeschlossenheit gekennzeichnet, intensiven Kontakt mit der Außenwelt und erhöhte Ansprechbarkeit auf Außenreize" (Pawlik, 1968, 372).

Unter besonderer Berücksichtigung der Faktorbereiche Soziale Initiative (Guilford 1959: "Social extraversion") und Kooperationsbereitschaft erfolgte die Operationalisierung dieser Variablen in Anlehnung an eine von Brengelmann/Brengelmann durchgeführte Untersuchung, die wiederum auf ähnlichen amerikanischen Persönlichkeitsfragebogen basiert. Die elf ausgewählten Extraversion-Items (Fragebogenteil I, Nr. 1,3,5,6,8, 12,15,18,19,21,23 vgl. Anhang A 4 - A 7) wurden nicht in der

Frageform verwendet, sondern als Behauptung formuliert, zu deren Stellungnahme eine fünfstufige Ratingskala vorgegeben wurde, die von -2 bis + 2 reicht und der von Likert (1932) entwickelten und benutzten Skalierungstechnik entspricht.

Der Bereich Extraversion wurde deswegen als unabhängige Variable gewählt, weil davon ausgegangen werden kann, daß generell kontaktfreudige und sozialaktive Bankführungskräfte sich auch bezüglich zwischenbanklicher Kommunikationsbereitschaft bzw. -beziehungen aufgeschlossen und aktiv verhalten werden.

3.1.2. Zweite unabhängige Variable (UV 2):

Dogmatismus und Intoleranz der Ambiguität

Als zweite Variable wurde das Ausmaß von Dogmatismus definiert als "a) ein relativ geschlossenes, kognitives System des Glaubens und Nichtglaubens bezüglich der wahren Natur von Dingen; b) organisiert durch den zentralen Gesichtspunkt des Glaubens an absolute Autorität, der c) seinerseits ein Bezugssystem von Verhaltensschemata der Intoleranz und bedingten Toleranz anderen Personen gegenüber schafft" (Rokaech, 1954, 61, zit. nach Brengelmann/Brengelmann, 1960, 452). Mit der Intoleranz der Ambiguität (Frenkel-Brunswik) wird die vorurteilsvolle Haltung einer Person gekennzeichnet, die sie - in der Beurteilung einer kritischen Situation (Entscheidung) - zu einem schnellen und extremen Urteil zwingt und keinen zeitlich ausgedehnten Abwägungsspielraum zuläßt. Die Operationalisierung dieser Variablen erfolgte analog den von Brengelmann/Brengelmann (1960, 455 f) für deutsche Verhältnisse umvalidierten Fragebogen von Rokeach (1954, 194-204) und Nigniewitzky (1955). Aus dem von Brengelmann/Brengelmann (ebenda, 454 u. 456) itemanalysierten Feststellungsbogen für dogmatische und intolerante Haltungen wurden die 14 in der vorliegenden Untersuchung verwendeten

Items entnommen (Fragebogenteil I, Nr. 2,4,7,9,10,11,13,14, 16,17,20,22,24,25; vgl. Anhang A 4 - A 7), die ebenfalls mit Hilfe der fünfstufigen Ratingskala beantwortet werden sollten.

Bei der Auswahl der Items wurden speziell jene berücksichtigt, die Aufschluß geben können über die individuelle Leistungsmotivation der Befragungsperson und über ihre Beurteilung bzw. Wertschätzung des Menschen und seiner Fähigkeiten. Dabei gingen wir davon aus, daß eine starke Ausprägung dogmatischer bzw. intoleranter Haltungen bei den von uns befragten Führungskräften darauf hindeuten könnte, daß sie Beziehungen zu einem Institut, das sie als wesentlich "anders als sich selbst" einstufen (z.B. bezüglich seiner Eigenschaften oder Ziele) eher und extremer ablehnen würden als eine tolerante, undogmatische Persönlichkeit dies täte. Umgekehrt konnte auch eine intensivere Kommunikationsbereitschaft zu den positiv eingeschätzten Banken erwartet werden.

Um den Befragungspersonen eine Identifizierung der angesprochenen Faktoren bzw. Persönlichkeitsbereiche zu erschweren, wurden die Items der UV 1 und der UV 2 gemischt.

3.1.3. Dritte unabhängige Variable (UV 3): Soziale Einstellungen

Unter Einstellung verstehen wir "an attitude ... defined as an enduring system of three components centering about a single object: the beliefs about the object - the cognitive component; the affect connected with the object - the feeling component; and the disposition to take action with respect to the object - the action tendency component" (Krech et al, 1962, 146). Dabei wird angenommen, daß zwischen den Komponenten ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis besteht (Roth, 1969, 106).

Zur Charakterisierung unserer Befragungspersonen bzw. zur Erklärung ihres Verhaltens erschien es besonders relevant, die Einstellungen zu analysieren, welche die Beurteilung des Arbeitsgebietes (Bankenwesen) und die Einordnung der Organisation in ökonomische, gesellschaftlich-politische und individuelle Bezüge verdeutlichen.

Um diese Einstellungen messen zu können, wurde ein Katalog von Behauptungen verwendet, die sich auf die generelle Einschätzung wirtschafts- und sozialpolitischer Vorgänge bzw. Fakten beziehen. Ein Teil dieser Statements wurde einer von Bortz u.a. (1970; i. Anh.) durchgeführten Untersuchung entnommen. Zusätzlich wurden noch Behauptungen entwickelt, die speziell das Verhalten von Kreditinstituten oder generell den Bankensektor betreffen (Fragebogen I, Teil 2, Nr. 4, 7, 11, 14, 19, 23, 26; vgl. Anhang A 8 - A 12).

Die 32 Statements wurden wiederum gemischt und jeweils mit der auch bei UV 1 verwendeten Antwortskala versehen.

3.1.4. Vierte unabhängige Variable (UV 4): Bankeigenschaften

Dieser Komplex enthält reine Wissensfragen, die sich auf verschiedene objektive Größen beziehen (z.B. Anzahl der Angestellten), und sollte von den Bpn für das eigene und für alle anderen untersuchten Institute beantwortet werden. Die Vorgaben von jeweils fünf Antwortmöglichkeiten (a-e) waren so ausgewählt, daß es sich jeweils um echte Alternativen handelte (Fragebogen Teil II, Nr. 1 - 12; vgl. Anhang A 15 - A 19).

Die Erhebung der Bankstrukturmerkmale erwies sich als notwendig, da für die Kreditinstitute mit der Rechtsform einer Aktiengesellschaft (B 1gew, B 2gr, B 3gr, B 6priv) keine Veröffentlichungspflicht ihrer regionalen Geschäftsberichte be-

steht, wie dies bei der Genossenschaftsbank bzw. der Sparkasse der Fall ist.¹⁾ Aus Gründen der besseren Vergleichbarkeit wurden deswegen für alle Institute die Daten über Anzahl der Angestellten, Geschäftsvolumen usw. erhoben.

Für die Überprüfung unserer allgemeinen Hypothese, daß die Institute mit starker Marktposition eher über die Kapazitäten bzw. das Verhalten gleich oder ähnlich starker Konkurrenten informiert sein werden als über Banken mit einer (regional) schwächeren Marktposition, d.h. also, daß der Informiertheitsgrad der Großbanken übereinander besonders hoch sein müßte, war es sehr wichtig, sowohl die objektive Größe jedes einzelnen Instituts (seine Selbsteinschätzung) als auch seine vermutete Größe (gegeben durch die Fremdeinschätzungen) zu kennen.

Zusätzlich dienen die "objektiven" Daten, die auf den Selbsteinschätzungen basieren, zur Deskription unserer Stichprobe.

3.2. Die abhängigen Variablen und ihre Operationalisierung

Die abhängigen Variablen AV 1 und AV 2 umfassen die Einschätzungen der Befragungspersonen, bezogen auf Eigenschaften und Verhaltensweisen ihrer selbst und der Konkurrenten. Die AV 3 und AV 4 versuchen, vorhandene Kontaktpreferenzen bzw. realisierte Kontakte zu einzelnen Instituten zu erfassen.

1) Vgl. §§ 33, 33a, 139 des Genossenschaftsgesetzes (i.d.F. vom 20.7.1933; bzw. beispielhaft das Bayerische Sparkassengesetz (i.d.F. vom 1.10.1956) Art. 17 IV und § 40.

3.2.1. Erste abhängige Variable (AV 1):
Auto- und Hetero-Stereotyp ¹⁾

Die Stereotypenforschung, häufig zur Analyse nationaler Vorurteile angewendet (Sodhi/Buchanan/Cantril 1953; Hofstätter 1959) hat inzwischen auch in die Bereiche der Persönlichkeits- und sozialen Einstellungsforschung Eingang gefunden (Eysenck, 1965, 131 ff). Als Methode zur Erfassung stereotyper Haltungen wurde von Osgood/Suci/Tannenbaum (1957) das Polaritätenprofil entwickelt und von Hofstätter (1956, 82 ff; 1960, 27) in den deutschen Sprachraum eingeführt. Es "ist ein spezifisches Verfahren, um den Eindruck, den Umweltobjekte auf befragte Personen machen, d.h. ihr Image, in drei Dimensionen quantitativ zu erfassen" (Mayntz u.a. 1971, 50). Dabei geht die Befragungsperson davon aus, daß die eingeschätzten Objekte bezüglich wesentlicher Merkmale einander gleich seien, es werden jedoch "tatsächlich vorhandene, in der Regel aber sehr geringfügige Intraklassen - Korrelationen ..." überschätzt (Hofstätter 1964, 85).

In unserer Untersuchung wurde ein zu diesem speziellen Zweck entwickeltes Polaritätsprofil mit 24 (gegensätzlichen) Eigenschaftspaaren verwendet, das zur Charakterisierung des eigenen Instituts (Auto-Stereotyp) und zur Einschätzung der jeweils am Vorlagenkopf namentlich genannten einzelnen Konkurrenzinstitute diente (Hetero-Stereotyp; vgl. Anhang A 34/35, Fragebogenteil III). Dieses Vorgehen ermöglichte einen Vergleich des Selbst- und Fremdbildes, der sowohl quantitativ als auch grafisch dargestellt werden kann und soll.

1) Der Begriff "Stereotyp" wurde erstmals von dem Journalisten W. Lippmann in seinem Buch "Public Opinion" verwendet (New York 1922).

3.2.2. Zweite abhängige Variable (AV 2):

Kooperationsbereitschaft

Um das Ausmaß der Kontaktbereitschaft zu messen, wurde den Befragungspersonen eine Reizsituation vorgegeben. Sie lautete: Stellen Sie sich bitte vor, Sie wären zur Durchführung einer größeren Industriefinanzierung gezwungen, mit einem hiesigen Kreditinstitut zusammenzuarbeiten. Wie gern würden Sie dies tun? (vgl. Anhang A 33, Fragebogenteil III). Es folgten die Namen aller befragten Institute (für das eigene Institut sollte die Frage nicht beantwortet werden, da hier selbstverständlich eine hohe Kooperationsbereitschaft angenommen wurde), versehen mit einer fünfstufigen Antwortskala, die von 1 - 5 beziffert ist. Dabei bedeutet 5 den höchsten Grad der Kontaktbereitschaft.

3.2.3. Dritte abhängige Variable (AV 3):

Realisierte Kontakte

Als dritte Variable interessierte uns die Art und die Anzahl der Kontakte, die jede Befragungsperson - im Rahmen ihrer geschäftlichen Tätigkeit - mit Funktionsträgern der anderen Institute in einem durchschnittlichen Geschäftsmonat tatsächlich hat. Auf einem Schema, das sowohl die kontaktierte Hierarchieebene (Direktor, Prokurist usw.) als auch die Kontaktart (schriftlich/mündlich; direkt/indirekt) umfaßt, sollten je nach Kontaktzweck (Informationsaustausch, -einholung oder -absprache) verschiedene Symbole eingetragen werden. Die einmalige Verwendung eines Zeichens entsprach 1 - 2 Kontakten, je nach Häufigkeit und Art des Kontaktes konnten die Symbole beliebig oft verwendet bzw. variiert werden. Für jedes Institut wurde ein eigenes Schema ausgefüllt, im Fall absoluter Kontaktlosigkeit mußte es durchgestrichen werden (vgl. Anhang A 31/32 Fragebogenteil III).

Ein Vergleich der angegebenen Kontakte zwischen den Führungskräften der verschiedenen Institute mit dem festgestellten Informiertheitsgrad sollte Informationen darüber geben können, in welchem Umfang die zwischenbankliche Kommunikation auf direktem intersystemalen Wege abläuft oder andere Kommunikationskanäle benutzt werden.

3.2.4. Vierte abhängige Variable (AV 3):

Transinformation

Mittels einer Transinformationsanalyse soll Aufschluß darüber gewonnen werden, ob die einzelnen Befragten genügend informiert sind, um das Verhalten von Angehörigen der anderen Institute in bestimmten Situationen prognostizieren zu können. Da nach den Erfahrungen der Voruntersuchung eine direkte Befragung wenig Erfolg versprach, wählten wir einen eher indirekten Weg:

Zu diesem Zweck wurden neun praxisnahe Fälle geschildert, die bankspezifische Prozesse betreffen und für die jeweils fünf Verhaltensalternativen als Lösungen vorgegeben wurden, wobei darauf geachtet wurde, daß die Lösungsmöglichkeiten ungefähr gleich plausibel waren. Nach dem multiple-choice-Verfahren hatte sich nun jede Befragungsperson für eine Antwort (als vermutetes Verhalten des eigenen Instituts) zu entscheiden und außerdem für jedes andere Institut (die übrigen Banken wurden wieder namentlich genannt) jeweils eine vermutete Verhaltenslösung anzugeben (vgl. Anhang A 20 - A 30, Fragebogenteil II).

3.3. Die Strukturdaten

In einem letzten Fragebogenabschnitt (vgl. Anhang A 36 - A 41, Fragebogenteil IV) wurden, relativ ausführlich, soziale Merkmale erhoben. Sie lassen Rückschlüsse zu auf "die Abhängigkeit des Verhaltens eines Individuums von seiner Stellung in der Gesellschaft, z.B. in Bezug auf seine Zugehörigkeit in bestimmte soziale Schichten ... als auch in Bezug auf seine Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen ... (und) ... auf familiäre Einflüsse" (Roth, 1969, 100).

Nach der von Blaschke (1971, 82) in Anlehnung an Michels (1970) vorgenommenen Einteilung wurden Daten festgestellt aus den Bereichen:

1) Persönlicher Hintergrund

Vaterberuf bzw. Ausbildung des Vaters als Hinweis
auf Schichtzugehörigkeit bzw. auf eigenen sozialen
Auf- oder Abstieg;

Alter

Familienstand

Mitgliedschaft bzw. Mitarbeit in Parteien, Vereinen,
Organisationen

2) Ausbildungsweg

Schulausbildung einschließlich Fach- oder Hochschul-
besuche

abgeschlossene Lehrzeit

3) Erfahrungsweg

Branchen- / oder Institutswechsel

Dauer der Zugehörigkeit zum eigenen Institut

Charakterisierung der eigenen Position

Über die Fragen nach dem Ausmaß der Teilnahme an Veranstaltungen von ortsansässigen Gruppen bzw. nach Mitgliedschaften sollte u.a. festgestellt werden, wie zahlreich die Möglichkeiten der befragten Personen für informelle Kontakte auf relativ "neutralem Boden" sind. Die übrigen Daten dienen primär der Deskription der Stichprobe.

3.4. Methoden der Datenaufbereitung

Die mit Hilfe standardisierter Interviews erhobenen Daten unserer Untersuchung wurden mittels verschiedener statistischer Methoden ausgewertet. Auf die bekannteren Auswertungstechniken soll im Folgenden nur kurz hingewiesen werden, nur die bisher für die Analyse kommunikativer Beziehungen zwischen sozialen Systemen selten verwendete Transinformationsanalyse wird ausführlicher dargestellt werden.

Jeweils am Anfang der Abschnitte, die sich mit den entsprechenden Ergebnisinterpretationen beschäftigen, wird noch einmal auf die verwendete Methode hingewiesen.

3.4.1. Dimensionale Struktur der Persönlichkeitsmerkmale und dimensionale Struktur der Einstellungen

Zur Ermittlung der dimensional Strukturen der Persönlichkeitsmerkmale und der Einstellungen zu wirtschafts- und sozialpolitischen Gegebenheiten in der BRD wurden zwei getrennte Faktorenanalysen (Hauptachsentransformation; Cooley/Lohnes 1971) gerechnet. Die entsprechenden Items wurden über die Befragungspersonen interkorreliert und die resultierende Korrelationsmatrix nach der Hauptachsenmethode in ihre orthogonale Grundstruktur zerlegt. Anschließend wurde die Hauptachsenstruktur nach dem Varimax-Kriterium rotiert.

Zur Kennzeichnung der Befragungspersonen auf den einzelnen Faktoren wurden nach dem von Harman (1967) angegebenen Verfahren Faktorenwerte (factor-scores) errechnet.¹⁾

Auf die Vorteile der Verwendung von factor-scores gegenüber anderen Beschreibungsarten von Merkmalsträgern weist Bortz ausdrücklich hin: "Der große Vorteil der Faktor-scores der Merkmalsträger ... auf den Faktoren gegenüber den Originaldaten ... ist darin zu sehen, daß im Normalfall in weitaus weniger Werten die gleiche Information enthalten ist, wie bei der Beschreibung aufgrund von Originaldaten benötigt wird. Die Beschreibung der Merkmalsträger erfolgt also nicht mehr in Bezug auf die einzelnen mehr oder weniger stark kovariierenden Variablen, sondern anhand von einigen wenigen unabhängigen Dimensionen. Die Faktor-scores können somit als ein "Kondensat" der Originaldaten verstanden werden" (1972, 230).

3.4.2. Überprüfung von Unterschieden

Zur Überprüfung von Unterschieden, z.B. bezüglich der Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen bei Mitgliedern verschiedener Kreditinstitute oder der durchschnittlichen Kontaktbereitschaft einzelner Banken, wurden 1-faktorielle Varianzanalysen (Winer, 1962), zum Teil mit Meßwertwiederholungen, gerechnet. Auf die zu überprüfende Nullhypothese wird in den jeweiligen Abschnitten der Arbeit hingewiesen. Ein signifikantes Ergebnis der gerechneten Varianzanalyse bedeutet, daß die festgestellten Unterschiede nicht auf Zufall zurückgeführt werden können.

1) Herrn Dipl. Psych. Dr. Jürgen BORTZ sind wir zu besonderem Dank verpflichtet: er stellte uns seine für die Rechenanlage des Rechenzentrums der Universität Erlangen-Nürnberg geänderten Programme zur Verfügung und gab uns entscheidende Einweisungshilfen für die Anwendung der Methoden.

3.4.3. Überprüfung der Transinformation zwischen den Banken

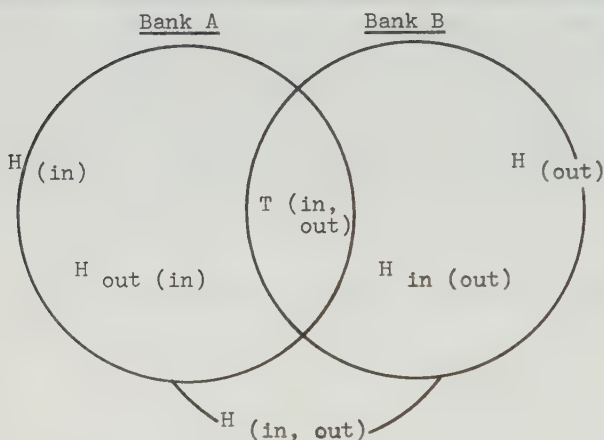
Zur Überprüfung der Kommunikationsbeziehungen zwischen den Banken unserer Stichprobe wurden Transinformationsanalysen gerechnet. Der Anwendung dieses statistischen Verfahrens, das sich mit der Analyse der Übermittlung von Informationsmengen befaßt und der mathematischen Kommunikationstheorie¹⁾ zuzuordnen ist, lag folgender Gedanke zugrunde: beispielhaft sollen zwei Banken A und B herausgegriffen werden. Durch die Formulierung geschickter Fragen (in unserem Fall der Fakt- und Prognosefragen) wird ermittelt, wie informiert Bank B über Bank A ist. Diese Informiertheit der Bank B über Bank A wird mit den Informationen verglichen, die Bank A über sich selbst geliefert hat.

In der Sprache der Informationstheorie läßt sich dieser Sachverhalt folgendermaßen beschreiben: Bank A stellt die Informationen generierende Quelle dar, d.h. sie "sendet" Informationen, die als input in den Informationskanal zwischen Bank A und Bank B gelangen. Da mit Hilfe der Transinformationsanalyse nur der quantitative Aspekt der Transinformation erfaßt wird, kann z.B. über die Beschaffenheit des Kanals nichts ausgesagt werden (als Ergänzung wurden deshalb in unserer Untersuchung die Kommunikationswege der realisierten Kontakte erhoben, vgl. Anhang A 31/32).

1) "Die mathematische Kommunikationstheorie befaßt sich mit den Signalen selbst und mit deren, von jeder menschlichen Verwendung abstrahierten Informationsgehalt. Nicht "welche Art von Information?" sondern "wieviel Information" ist die zentrale Frage" (Cherry, 1967, 217), d.h. also, sie beschäftigt sich u.a. "mit der Messung des Informationsgehaltes der Signale" (ebenda, 21). Die Mehrzahl der bisher durchgeführten empirischen Analysen befaßt sich mit dem menschlichen Organismus, der als Kommunikationskanal aufgefaßt wird und - in Beantwortung vorgegebener Reize (input) - Reaktionen zeigt (output) (vgl. Garner/Hake 1951; Quastler, 1955; Klemmer/Frick 1953), dargestellt bei Edwards, 1964, 53 ff).

Die input-Information ist also diejenige Information, die sich aufgrund der Beantwortung der Fragen durch die Führungskräfte der Bank A ergibt. Der Teil dieser Informationen, der bis zu Bank B gelangt ist - feststellbar durch die Angaben, die die befragten Führungskräfte der Bank B über die Bank A machen - sei die output-Information. Ein Vergleich der so definierten input-Information mit der output-Information liefert Aufschluß über die Transinformation zwischen den Banken A und B.

Verwenden wir die in der Informationstheorie üblichen Begriffe, so ergibt sich folgende Gleichung, die zur besseren Übersichtlichkeit grafisch dargestellt wird, wobei die beiden Kreise unsere Banksysteme A und B sein sollen: ¹⁾



Die verwendeten Begriffe bedeuten:

$H \text{ (in)}$ = Entropie des inputs (Reizsystem), d.h. "der Logarithmus der Erwartungswahrscheinlichkeit der Zustände eines Systems" (Cherry, 1967, 370). (Der von Shannon, Hartley und Nyquist verwendete Begriff der Entropie entspricht der von Edwards gegebenen Definition der "uncertainty", vgl. Edwards, 1964, 30).
In unserem Fall bedeutet $H \text{ (in)}$ die von Bank A abgegebene Information ²⁾

1) Die Ausführungen folgen weitgehend Edwards, 1964, 53 ff.

2) Eine detaillierte Diskussion der Beziehung zwischen Entropie und Information findet sich bei Bell (1953) und Sherry (1957).

H
(out) = Entropie des outputs, d.h. Reaktion von Bank 2 (Reaktionssystem)

H
out (in) = die Information, die im input, aber nicht im output enthalten ist. Diese Größe wird Äquivokation (Cherry, 1962, 246 ff) genannt. Sie stellt die Entropie des Reizsystems dar, wenn die Reaktionen bekannt sind; in unserem Beispiel ist dies die Information, die Bank A von sich selbst besitzt, die Bank B über Bank A aber nicht hat.

H
in (out) = die Information, die im output, aber nicht im input enthalten ist (Ambiguität oder Rauschen). Sie stellt die Entropie des Reaktionssystems bei bekanntem Reiz dar, d.h. die Information, die die Bank B über Bank A zu haben meint, die aber nicht zutrifft.

H
(in, out) = mittlere Entropie aller möglichen Zustände des Systems.

T
(in, out) = die Information, die dem input und dem output gemeinsam ist: d.h. die Information, die beide Banken gemeinsam über Bank A haben.
Sie wird Transinformation genannt.

Die Berechnung der Transinformation, die mindestens zwei Entropiequellen voraussetzt (Reiz- und Reaktionsschema), ergibt sich aus der Formel:

$$T \text{ (in, out) } = H \text{ (in) } + H \text{ (out) } - (H \text{ (out) } + H \text{ out(in) })$$

Bei maximaler Transinformation ist $T = H \text{ (in)}$, d.h. also, Bank B hat über Bank A genau die gleiche Informationsmenge, wie Bank A über sich selbst besitzt (vgl. dazu auch Edwards, 1964, 73). Zunächst wurde stets die bedingte Entropie be-

rechnet, die sich auf die Wahrscheinlichkeiten innerhalb der Matrix (gegeben durch die fünf Reaktionskategorien) bezieht.

Dabei muß berücksichtigt werden, daß die Verteilung dieser Wahrscheinlichkeiten abhängig ist von der Art, wie die jeweilige Antwortkategorie vorgegeben wurde. Da in unserem Fall die Reihenfolge der Kategorien zufallsbedingt war, sind auch Unterschiede zwischen den Wahrscheinlichkeiten unter den einzelnen Spalten zufallsbedingt und nicht spezifisch mit einzelnen Banken assoziiert.

Berechnungen der Entropien

Auch die Entropien für die Randbedingungen wurden gerechnet (Edwards 1964). Ohne auf statistische Probleme näher eingehen zu wollen, sei noch hinzugefügt, daß - da die gesamte Transinformation von der input- und der output-Information abhängig ist - korrekterweise die Transinformation einer jeweils angetroffenen input Entropie hätte relativiert werden müssen. Die Relativierung wurde nicht vorgenommen, da, wie bereits erwähnt, die Antwortkategorien zufällig angeordnet waren. Wenn trotzdem Personen einer Bank immer nur die erste Kategorie (als input) angekreuzt haben, so ist das unseres Erachtens ebenfalls ein interessantes Ergebnis: das stereotype Ankreuzen der jeweils ersten Antwort aller Fragen dürfte dahingehend interpretiert werden, daß diese Personen bewußt falsche Angaben machen und damit ausdrücken, daß sie nicht befreit sind, Informationen über ihre Bank abzugeben. Die input Information muß somit sehr gering sein, was zwangsläufig zu einer geringeren Transinformation führt. Falsch wäre ein derartiger Transinformationswert nur in dem Fall, wenn alle Personen von Bank A aus Überzeugung als input nur die jeweils erste Kategorie aller Fragen wählen, und wenn alle Personen der Bank B (als output) dies richtig vermuten. Nur in

diesem sehr unwahrscheinlichen Fall käme es zu einer Diskrepanz zwischen dem ermittelten Transinformationswert (der wäre nämlich 0) und der tatsächlichen Transinformation.

Für die Analyse der kommunikativen Prozesse zwischen den sechs Banken unserer Untersuchung wurden insgesamt 30 Transinformationsanalysen gerechnet, wobei jede Bank jeder anderen gegenüber sowohl als Sender, als auch als Empfänger auftritt, d.h. wir betrachteten die zwischen einzelnen Banken stattfindenden Kontakte als gleichwertig in beiden Richtungen. Aus einem Vergleich der Transinformationswerte - die als Gradmesser der Informiertheit eines Instituts über ein anderes angesehen werden können - sind somit Rückschlüsse sowohl auf die Richtung als auch auf die Stärke des von einer Bank abgegebenen bzw. empfangenen Kommunikationsflusses möglich.

4. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

4.1. Die Determinanten der Kommunikation

4.1.1. Die Persönlichkeitsmerkmale der Variablen 1 und 2

Für die Variablen Extraversion und Dogmatismus wurde je eine Faktorenanalyse (PCA - principle component analysis, Pawlik 1968) mit anschließender Varimax - Rotation über alle Befragungspersonen gerechnet.¹⁾

Die extrahierten Faktoren wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- 1) Die Eigenwerte der Faktoren sind > 1 (vgl. Pawlik, 1968, 125)
- 2) Jeder Faktor ist durch mindestens zwei substantielle Ladungen definiert, d.h. Ladungswerte von mindestens 0,5 - 0,6 (ebenda, 265; Überla, 1968, 125)
- 3) Jeder Faktor erreicht mindestens 5 % der Gesamtvarianz
- 4) Der Faktor muß interpretierbar sein, d.h. in unserem Fall wurden zur Charakterisierung des Faktors nur Variablen mit Ladungshöhen von mindestens 0,5 herangezogen.

In unserer Untersuchung ergab sich bei vier ausgewählten Faktoren eine Aufklärung der Gesamtvarianz von 45,2 %. Die Faktorenstruktur - geordnet nach der Höhe der Ladungen - ist in den folgenden Tabellen wiedergegeben:

1) Wir danken Herrn Diplom-Psychologen Dr. Jürgen BORTZ, daß wir mit dem von ihm nach der Darstellung von Cooley und Lohnes (1962, 151 - 181) entwickelten Programm rechnen durften.

a)	<u>Variablen- nummer</u>	<u>Faktor I</u>	<u>h²</u>
	13	.81	66
	14	.69	52
	10	.60	63
	17	.53	56
	1	.42	50
	% der Gesamt- varianz	10.4	

b)	<u>Variablen- nummer</u>	<u>Faktor II</u>	<u>h²</u>
	12	-.64	59
	15	-.60	38
	19	.57	51
	22	-.57	44
	% der Gesamt- varianz	9.7	

c)	<u>Variablen- nummer</u>	<u>Faktor III</u>	<u>h²</u>
	8	-.75	59
	5	.63	52
	9	.62	48
	% der Gesamt- varianz	8.4	

d) Variablen- nummer	Faktor IV	h^2
25	-.69	59
23	-.67	61
7	-.62	46
6	-.62	58
3	-.59	50
2	-.58	40
20	-.56	42
1	-.54	50
11	.40	37
% der Gesamt- varianz	16.7	

Es zeigt sich, daß der Aspekt Extraversion in allen Faktoren relativ stark ausgeprägt ist und in jedem Fall mit den übrigen angesprochenen Bereichen kovariiert. Faktor IV ist mit 16,7 % der stärkste Faktor, die auf ihn gleichgerichtet negativ (mit ähnlicher Ladungshöhe) ladenden Variablen beinhalten Extraversionsaspekte: 1 (In einer vergnügten Gesellschaft kann ich mich ungezwungen auslassen); 23 (Andere Leute halten mich für ziemlich lebhaft ...) und dogmatische: 25 (Manchmal muß man Gewalt anwenden ...); 7 (Zu viele Leute sind Nieten ...); 11 (Man muß kämpfen ...). Darüber hinaus wird der individuelle Führungs- bzw. Arbeitsstil angesprochen: 3 (Bei gemeinsamen Aktionen übernehme ich gern die Führung); 6 (Wenn es um klare und schnelle Entscheidungen geht, ist Teamarbeit überflüssig ...).

Insgesamt weist dieser Faktor auf eine zwar gesellige, aber autoritäre Führungshaltung hin, zu der sich vielleicht über die Variable 2 (Die erfolgreichen Menschen haben eben mehr Glück als andere ...), die substantiell hoch lädt, ein gewisses gläubiges Selbstbewußtsein (das ebenfalls dogmatisch

sein kann) bezüglich der eigenen Führungsqualitäten hinzufügen läßt. Wir wollen diesen Faktor IV als "Führungsautorität" bezeichnen.

Faktor I mit 10.4 % Aufklärung der Gesamtvarianz ist gekennzeichnet durch die Variablen 13 (In schwierigen Dingen soll man sich schnell entscheiden ...); 14 (Ein Mensch ist erst dann bedeutend, wenn er sich einer idealen Sache widmet); 10 (Ein Kompromiß mit unseren politischen Gegnern ist gefährlich ...) und 17 (Ein Mann, der seine Schwächen nicht allein meistern kann, ist nicht viel wert). Er weist auf eine Sicherheit der Überzeugung und Entschlußkraft hin, die an sich und andere die gleichen strengen Anforderungen stellt, lediglich in der substantiell ladenden Variablen 1 (In einer vergnügten Gesellschaft ...) kommt eine emotionale Komponente zum Ausdruck, die übrigen Variablen weisen eher auf einen primär Prinzipien- und leistungsorientierten Persönlichkeitsbereich hin. Diese Entschlußfähigkeit und -bereitschaft, die nicht von Zweifeln oder Gefühlen beeinträchtigt wird, haben wir "Selbstsichere Zielstrebigkeit" (Faktor I) genannt.

Die Faktoren II und III klären 9.7 % bzw. 8.4 % der Gesamtvarianz. Sie lassen sich nur sehr schwer interpretieren, da die hoch ladenden Variablen in beiden Fällen sehr ähnliche Bereiche ansprechen:

Faktor II ist charakterisiert durch die Variablen 12 (großer Freundes- und Bekanntenkreis); 15 (Spaß an Diskussionen); 22 (Mich reizen schwierige Aufgaben) und - entgegengesetzt geladen - Variable 19 (Lieber ein paar nahe Freunde als ein größerer Bekanntenkreis). Faktor III hat die Variablen 5 (Spaß an Gruppen- oder Vereinsorganisation); 8 mit entgegengesetzter Ladung: (Bei gesellschaftlichen Veranstaltungen bleibe ich am liebsten im Hintergrund) und 9 (Eine starke Persönlichkeit kann auch in schwierigen Fällen ihre Entschlüsse

selbst fassen). In beiden wird eine extravertierte Persönlichkeitskonstellation deutlich, ein ausgeprägtes Geselligkeitsbedürfnis. Vorsichtig formuliert könnte gesagt werden, daß Faktor II ehe die passive Seite einer vorhandenen Kommunikationsbereitschaft impliziert, während in Faktor III die sozialaktive Betätigungsbereitwilligkeit zum Ausdruck kommt, zu der zwar eine Aufgeschlossenheit für Aktivitäten für die Gruppe bzw. die jeweilige Sozialeinheit gehört, jedoch nicht unbedingt Kooperationsbereitschaft innerhalb der Gruppe. Dies weist wiederum auf den Glauben an die eigenen Führungsqualitäten hin. Wir wollen die beiden Faktoren als "soziale Aktivitätsbereitschaft" (Faktor II) und als "soziale Initiative" (Faktor III) bezeichnen, um dadurch die jeweils - wenn auch nur andeutungsweise - zum Ausdruck gekommene passive bzw. aktive Seite des Sozialverhaltens zu verdeutlichen.

Nachdem die oben dargestellten Persönlichkeitsfaktoren für alle Personen unserer Stichprobe festgestellt wurden, erhebt sich die Frage, ob sich nicht bezüglich der Ausprägung der einzelnen Faktoren die Mitglieder der verschiedenen Banken unterscheiden. Anders formuliert, ob die Tatsache der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Institut mit spezifischen Persönlichkeitsfaktoren korrespondiert. Um zu überprüfen, ob die Unterschiede zwischen den untersuchten Instituten bezüglich der Persönlichkeitsfaktoren zufallsbedingt sind oder nicht, rechneten wir (über die nicht wiedergegebenen factor scores) eine einfaktorielle Varianzanalyse (Fröhlich, 1959, 59; Fisher, 1954, 130 - 139). Die zu überprüfende Nullhypothese (Fröhlich, 1959, 52) besagt in unserem Fall, daß sich die Personen innerhalb der einzelnen Banken nicht in Bezug auf die von uns herausgefundenen Faktoren I, II, III, IV unterscheiden, bzw. auch zwischen den untersuchten Instituten keine Unterschiede bezüglich der Faktorenstruktur feststellbar sind.

Betrachten wir zunächst die möglichen Unterschiede zwischen den Instituten:

Faktor I

QdV 1)	Varianz	DF	F	P(F)
zwischen den Systemen	0.62	5	0.58	0.71 (n.s)
innerhalb der Systeme	1.06	30	-	-

Da der unmittelbare F-Wert nicht signifikant ist (weder auf dem 1 % noch auf dem 5 % Niveau) können wir unsere Nullhypothese beibehalten und feststellen, daß sich die Mitglieder der sechs Banken in Bezug auf den Faktor I nicht unterscheiden. Für die übrigen Faktoren zeigt sich ein ähnliches Bild:

<u>Faktor</u>	<u>QdV</u>	Varianz	DF	F	P(F)
II	zwischen den Banken	0.93	5	0.92	0.48
	innerhalb der Banken	1.01	30	-	-
III	zwischen den Banken	0.84	5	0.82	0.55
	innerhalb der Banken	1.03	30	-	-
IV	zwischen den Banken	0.42	5	0.38	0.86
	innerhalb der Banken	1.10	30	-	-

1) Erklärung der verwendeten Abkürzungen:

QdV = Quelle der Varianz, im vorliegenden Fall die untersuchten sozialen Systeme (Banken)

F = Prüfvarianz = $\frac{\text{between Varianz}}{\text{error Varianz}}$

DF = Freiheitsgrade

P(F) = exakte Wahrscheinlichkeit

vgl. dazu Fröhlich, 1959, 59 f; Winer, 1962.

Für alle vier Persönlichkeitsfaktoren ergeben sich zwischen den Banken keine überzufälligen d.h. signifikanten Unterschiede. Ein Vergleich der Varianz innerhalb der Banken dagegen zeigt sogar, daß die Faktorausprägungen innerhalb der Institute, also die Persönlichkeitsstruktur der einzelnen Institutsmitglieder (so wie wir sie operationalisiert haben) relativ stärkere Unterschiede aufweisen. Es läßt sich also nicht sagen, daß die Führungskräfte der einzelnen Banken institutsspezifische Faktorausprägungen aufweisen, bzw. daß die Institute ihre Führungskräfte unter Bevorzugung bestimmter Persönlichkeitsfaktoren (immer nur bezogen auf den von uns erhobenen Bereich) auswählen.

Für die Analyse der Unterschiede innerhalb der einzelnen Bank muß auf die factor scores zurückgegriffen werden. Da wir im Folgenden besonders die jeweiligen ersten Personen der Institute (als "oberste" Führungskräfte) in die Analyse einbeziehen, soll auch für die Faktorenstruktur überprüft werden, ob prägnante Unterschiede vorhanden sind. Mit einer Ausnahme (der Direktor von B 1gew weist auffällig hohe Werte auf den Faktoren III (2.05) und IV (2.11) auf) lassen sich sonst die ersten Personen als relativ homogen bezüglich ihrer Faktorenstruktur bezeichnen.

4.1.2. Die Einstellung zu Politik und Wirtschaftssystem

Auch über die Ergebnisse der Einstellungsbefragung wurde eine Faktorenanalyse (PCA) mit anschließender Varimax-Rotation gerechnet. Sie ergab bei fünf Faktoren mit einer Aufklärungsquote von 53.23 % der Gesamtvarianz eine etwas klarer gegliederte Struktur als die Persönlichkeitsvariablen. Faktor I weist

folgende Variablen und Ladungen auf (geordnet nach der Höhe der Ladungen):

a) Variablen- nummer	Faktor I	h^2
13	.85	77
3	-.81	76
9	.73	59
29	.73	67
18	.69	61
1	.63	51
15	-.63	69
25	-.53	57
22	.51	41
27	.43	60
32	.41 +)	58
% der Gesamt- varianz	15.7	
+) Ladung auf Faktor V : -.56		

Faktor I ist mit 15,7 % Aufklärung der Gesamtvarianz der varianzstärkste Faktor, er umfaßt Variablen, die primär die Einstellung zu Gewerkschaften bzw. Arbeitgebervereinigungen betreffen. So laden hoch die Variablen 13 (Die dauernden Lohnforderungen der Gewerkschaften treiben die Preise in die Höhe); Variable 3 (entgegengesetzt) (Die Lohnpolitik der Gewerkschaften ist maßvoll); 29 (Die Gewerkschaften sind zu mächtig und einflußreich); 18 (Die Gewerkschaften sind ein Grundübel in unserem Wirtschaftsleben); 1 (Die Arbeitgeberverbände sind der Gesamtwirtschaft gegenüber verantwortungsbewußter als die Gewerkschaften). Mit entgegengesetzten Ladungen: Variable 15 (Die arbeitende Bevölkerung hat die Produktionsmittel geschaffen und sollte sie deshalb in Besitz nehmen); 25 (Wirtschaftliche Macht muß durch die Arbeitnehmer

kontrolliert werden). Die Variablen 9 (Die Ostpolitik der Bundesrepublik gefährdet die Integration Europas); 22 (Wenn das Privateigentum abgeschafft wird, verliert die Arbeit jeden Sinn); 27 (... den Unternehmern soll niemand hineinreden) und 32 (Studenten sollten studieren und nicht versuchen, die Gesellschaft zu revolutionieren) deuten auf Konservatismus und Zufriedenheit mit der bestehenden gesellschaftspolitischen Situation hin.

Die Ladungshöhen der Gewerkschaftsstatements lassen darauf schließen, daß das Bankmanagement eine sehr ambivalente, um nicht zu sagen eher ablehnende Einstellung gegenüber den Gewerkschaften generell (und damit auch gegenüber der Gewerkschaft Banken - Handel und Versicherungen) hat¹⁾. Den Gewerkschaften werden nahezu ausschließlich gesellschaftlich negative Aktivitäten zugeschrieben, die die wirtschafts- und sozialpolitische Entwicklung eher hemmen, während die Arbeitgeberverbände stets verantwortungsbewußt handeln. Dies korrespondiert mit einer recht ausgeprägten Unternehmer- und Eigen-

1) Diese Einstellung scheint jedoch nicht managementspezifisch zu sein, sondern zeigt sich generell im Bankenbereich. Über die Zugehörigkeit von Bankangestellten zu ihrer Gewerkschaft wird kein Zahlenmaterial veröffentlicht. Nach mündlicher Auskunft von Herrn Steinborn (Hauptvorstand der Gewerkschaft Handel - Banken und Versicherungen, Abteilung Banken, in Düsseldorf) ergibt sich aus den internen Statistiken der Gewerkschaft Folgendes: (Stand Oktober 1972)

Bei einer Gesamtbeschäftigtenzahl von ca. 250.000 sind organisiert:

<u>Anzahl der Personen</u>	<u>Name der Gewerkschaft</u>
40.000	Handel-Banken und Versicherungen
25.000	Deutsche Angestellten-Gewerkschaft
<u>5.000</u>	Sonstige
70.000	Gesamt

Das sind 28,0 % gewerkschaftlich organisierte Bankangestellte - eine vergleichsweise sehr niedrige Zahl (im produzierenden Gewerbe sind rd. 70 % der Angestellten organisiert).

tumsideologie (Variable 22, 27), während eine Kontrolle der Arbeitgeber abgelehnt wird (Variable 15, 25). Während die relativ hohe Ladung der Variablen 15 vielleicht noch mit der etwas provozierenden Formulierung erklärt werden könnte, zeigt eine Zusammenschau der übrigen Variablen (speziell 9, 22, 27, 32, 28), daß es sich hier doch um eine - vorsichtig formuliert - konservative Einstellung zur Gewerkschaft und zur Wirtschafts- bzw. Gesellschaftsordnung handelt. Nun läßt sich dieser Faktor natürlich auch so interpretieren, daß alle diejenigen, die die Lohnpolitik der Gewerkschaft maßvoll finden und für eine Kontrolle des Arbeitnehmereinflusses sind bzw. für die Inbesitznahme der Produktionsmittel durch die arbeitende Bevölkerung, die übrigen Variablen negativ beurteilen, d.h. also eine progewerkschaftliche, eher sozialistisch orientierte Einstellung besitzen. Um zu überprüfen, welche Ausprägung der Faktor I für die jeweils ersten Führungskräfte der untersuchten Institute aufweist, sollen wieder die factor scores herangezogen werden. Sie zeigen schwach negative (Banken 1, 2, 3, 5, 6) bzw. schwach positive (Banken 4 und 5) Ausprägungen, d.h. also, daß für sie die erstgenannte Interpretation zutrifft. Wir wollen diesen Faktor wegen des Überwiegens der Gewerkschaftsvariablen "ambivalente Einstellung zu Gewerkschaften" (Faktor I) nennen.

Faktor II läßt bei 11.6 % Aufklärung der Gesamtvarianz in folgenden Variablen:

b) <u>Variablen-</u> <u>nummer</u>	<u>Faktor II</u>	<u>h²</u>
12	-.74	58
17	-.68	63
14	-.63	50
8	.60	42
23	-.55	36
19	-.52	42
31	-.41 +)	

% der Gesamt-
varianz 11.6

+) Ladung auf Faktor V : -.55

Faktor II spricht das Selbstverständnis der Banken in ihrer ökonomischen Umwelt an. Er ist charakterisiert durch die Variablen 8 (Die Vermögensverteilung in der BRD ist gerecht) und die entgegengesetzt ladenden Variablen 14 (Die Vorstandsmitglieder sind durch die Häufung von Aufsichtsratsposten überlastet ...); 23 (Die Großbanken vertreten in der Wirtschaftspolitik meistens eine konservative Haltung); 19 (Die Kapital-Verflechtung zwischen Banken und Industrie ist unüberschaubar geworden ...); außerdem 12 (Bei uns werden die Reichen immer reicher und die Armen immer ärmer) und 17 (Durch das privatwirtschaftliche System kommt es zu sozialen Mißständen). Wer also die Vermögensverteilung in der BRD als gerecht erlebt, muß alle übrigen Variablen ablehnen und umgekehrt, wer die Vermögensverteilung als ungerecht einschätzt, bejaht die sozial- und bankkritischen Variablen.

Die Variablenladungen des Faktors II weisen auf eine positive Einschätzung der Bankenpolitik in personeller und ökonomischer Sicht hin, die wiederum eine Bejahung der bestehenden Wirtschaftsordnung impliziert und einen möglichst großen Verhaltensspielraum der Marktteilnehmer erstrebt, bei begrenzten staatlichen Eingriffsmöglichkeiten.

Der Faktor II wird als "ökonomische Selbsteinschätzung der Banken" bezeichnet.

Betrachten wir nun wiederum die Ausprägungsgrade dieses Faktors in den factor scores. Auffällig ist, daß alle Mitglieder der Bank 6 (B 6priv) starke Ausprägungen dieses Faktors aufweisen. Unsere ersten Führungskräfte haben diesen Faktor nur teilweise (B 1gew, B 5gen, B 6priv), während er bei den Banken B 2gr, B 3gr, B 4spar nicht vorhanden ist. Bei den letzteren findet er sich jedoch wieder bei den zweiten Führungskräften.

Für Faktor III ergibt sich folgende Faktorenstruktur:

c) <u>Variablen-</u> <u>nummer</u>	<u>Faktor III</u>	<u>h²</u>
21	.77	68
28	.72	67
30	.65	54
27	.54	60
16	.52	44
2	-.50	53
% der Gesamt- varianz	9.1	

Faktor III, der 9.1 % der Gesamtvarianz erklärt, lädt auf den Variablen 21 (Das Leben in Kommunen ist sittenwidrig); 28 (In der Wirtschaft ist Demokratie fehlt am Platz); 30 (Der private Besitz sollte auf die zum Leben nötigen Dinge beschränkt werden); 27 (... den Unternehmern soll niemand hineinreden) und 16 (Es ist egal, welchen Beruf man ausübt, Hauptsache, man verdient viel Geld), ergänzt durch die entgegengesetzt ladende Variable 2 (Ein Beruf ist nur dann sinnvoll, wenn man die Möglichkeit hat, sich als Persönlichkeit zu entfalten). Dieser Faktor ist sehr komplex und relativ schwer zu interpretieren, da er einerseits die Einstellung zum Beruf anspricht (Var. 16, 2), andererseits die Einstellung zum Wirtschaftssystem berührt (Var. 28, 27), und zwar im "undemokratischen" Sinn, die mit der hier deutlich werden den Einstellung zum Privatbesitz nicht harmonisiert. Letztere widerspricht den in allen anderen Faktorenstrukturen gezeigten Ergebnissen, was die Vermutung nahelegen könnte, daß dieses Statement (Var. 30) von den Befragungspersonen als bloße Proklamation ohne individuelle Realisierungsnotwendigkeit aufgefaßt wurde. Zusätzlich wird mit der Variablen 21 noch ein moralischer Aspekt angesprochen.

Unter spezieller Berücksichtigung der berufsbezogenen Variablen wollen wir diesen Faktor "gewinnorientierte Einstellung zum Beruf" nennen, wobei wir uns dessen bewußt sind, daß diese Bezeichnung nur einen Teilbereich des Faktors umschließt. Da die Beurteilung ökonomischer Sachverhalte jedoch in den anderen Faktoren in gleichem Sinne wieder angesprochen wird, läßt sich dieses Vorgehen rechtfertigen.

Betrachten wir die factor scores zu Faktor III, so zeigen sich für die ersten Führungskräfte der Banken recht deutliche negative Ausprägungen: Bank 1gew: - 1.18; Bank 4spar: - 1.01; Bank 5gen: - 0.85; ein schwacher negativer Wert für Bank 2gr: - 0.09 und ein sehr schwach positiver für Bank 6priv: 0.07, d.h. also, daß diese Befragungspersonen eine gewinnorientierte Einstellung zum Beruf, wie wir sie aus den Variablenladungen interpretiert haben, nicht besitzen. Auffällig sind jedoch die starken Ausprägungen dieses Faktors für die Person 5 von Bank 2gr (2.64) und für die Person 4 von Bank 4spar. Für die übrigen Institutsmitglieder zeigen sich - bankweise betrachtet - keine größeren Unterschiede: die Faktorenausprägung schwankt zwischen schwach positiven und schwach negativen Werten.

Wenden wir uns nun Faktor IV zu, der eine Gesamtvarianzaufklärung von 8 % besitzt. Er zeigt folgende Ladungen:

d) Variablen- nummer	Faktor IV	h^2
26	-.58	53
7	-.56	55
5	-.56	50
32	-.56	53
31	-.54	50
6	.47	37
4	-.47	50
% der Gesamt- varianz	8	

Die Ladungshöhen sind annähernd gleich auf den Variablen 26 (Die Verstaatlichung der Banken ist das Schlimmste, was uns passieren könnte); 7 (Gerade im Bankenbereich sollten sich viel mehr Arbeitnehmer organisieren ...); 5 (Der Einfluß von Interessenverbänden auf die Gesetzgebung muß eingeschränkt werden); 32 (Studenten sollten studieren und nicht versuchen, die Gesellschaft zu revolutionieren); 31 (Es ist gerecht, Leute mit hohem Einkommen stärker zu besteuern ...). Mit schwächerer Ladung ist Variable 4 besetzt (Nicht zuletzt dem geschickten Verhalten der Banken ist es zu verdanken, daß die BRD nach der Zerstörung durch den Krieg zu einer Wirtschaftsmacht geworden ist) und, als einzige Variable mit entgegengesetzter Ladung, 6 (Die Emanzipation schadet der Würde der Frau).

Auch in diesem Faktor wird - auf dem Hintergrund eines konservativen Gesellschaftsbildes (Var. 32, 31, 6) - die Selbsteinschätzung der Banken angesprochen und zwar sowohl ihr - angenommener - historischer Verdienst (Var. 4), als auch ihre heutigen gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Vorstellungen. Wer die Verstaatlichung der Banken und eine stärkere Organisiertheit ihrer Angestellten als großes Übel betrachtet, geht wahrscheinlich davon aus, daß derartige Vorgänge u.a. die Funktionsweise und Aufgabenerfüllung des vorhandenen Bankenapparates empfindlich stören würden. Wer zudem die Bankpolitik in der Aufbauphase der BRD für erfolgreich und richtig hält, sieht auch keine Notwendigkeit, bewährte Strategien bzw. Strukturen zu modifizieren oder aufzugeben. Dem entspricht eine Befürwortung des Einflusses von Interessengruppen, unter die ja auch die Banken selbst zu subsumieren sind, und eine Ablehnung potentieller gesellschaftsverändernder Kräfte oder Prozesse: der Studenten und der nach Emanzipation, also auch nach gleichen Rechten und mehr Macht im ökonomischen und politischen Raum strebenden Frauen. Diese Tendenz, Bewährtes zu erhalten und Änderungen abzuwehren,

läßt sich vielleicht am besten unter die Kategorie "positive Einstellung zum Wirtschafts- und Gesellschaftssystem" fassen.

Unter Hinzuziehung der factor scores lassen sich für Faktor IV relevante Ausprägungen für alle ersten Führungskräfte der befragten Institute aufzeigen. Auch die übrigen Befragungspersonen weisen diesen Faktor, zumindest in schwacher Ausprägung, auf. Mc Murray, der 900 Angestellte amerikanischer Banken und Investmentgesellschaften befragte, kommt zu ähnlichen Ergebnissen, wenn er feststellt: "In contrast to most commercial enterprises which function in a competitive environment, a bank is an institution characterized by dignity and conservatism" (1958/59, 95 f).

Ausnahmen stellen Person 6 von Bank 6priv und Person 5 von Bank 5gen dar, die beide den Faktor, wie wir ihn interpretieren, mit starken Wertausprägungen ablehnen (1.16 bzw. 2.23).

Als varianzschwächster Faktor klärt Faktor V 7.6 % der Gesamtvarianz:

e) <u>Variablen-</u> <u>nummer</u>	<u>Faktor V</u>	<u>h²</u>
11	-.58	62
10	-.58	35
24	-.55	40
20	-.55	43
% der Gesamt varianz	7.6	

Er umfaßt die Variablen 11 (1971 sind verschiedene Unternehmen in Schwierigkeiten geraten, die im Aufsichtsrat vertretenen Banken hätten dies rechtzeitig verhindern müssen); 10 (Wer lange Haare hat, kann nicht intelligent sein); 24 (Für das Hochkommen in unserem Wirtschaftssystem ist Rücksichtnahme

hinderlich) und 20 (Das wirtschaftspolitische System in der BRD entspricht meinen Idealvorstellungen von sozialer Marktwirtschaft). Außer der auch in anderen Faktoren deutlich gewordenen Systemkonformität (Var. 20) wird hier ein neuer Aspekt bankbezogener Verhaltensweisen eingeführt (Var. 11). Dieses statement bezieht sich auf die wirtschafts- und sozialpolitische Verantwortung, die von den Banken innerhalb der bestehenden Wirtschaftsordnung dadurch übernommen wurde, daß vielfältige Verflechtungen und Beziehungen zwischen den Kreditinstituten und Unternehmen aller Größenordnungen entstanden sind. Über Kontenführungen, Kreditgewährung oder -ablehnung, über Vertreter von Banken in Aufsichtsratspositionen usw. haben die Institute Einblick- und Eingriffsmöglichkeiten gewonnen, die ihnen eine gewisse Machtposition als Marktteilnehmer, zugleich aber auch Verantwortung übertragen. Faktor V, der speziell diesen Bereich anspricht, soll deshalb "soziale Verantwortung" genannt werden.

Die factor scores weisen für die Ausprägungen dieses Faktors bei den Führungskräften relativ hohe Werte auf, ein Zeichen dafür, daß die Verantwortung der Banken im wirtschaftlichen Bereich den Führungskräften bewußt ist und akzeptiert wird. Gleichzeitig deutet die Bejahung der "sozialen Verantwortung" darauf hin, daß die dahinterstehende Machtverteilung erkannt und bejaht wird. Diese Einstellung wird entscheidend von der Art der Tätigkeit einer Bankführungskraft gefördert. McMurray stellt dazu fest: "... in their day-to day business dealings ... (Senior Bank officers) ... tend to be in a superior status position (as contrasted for example, to that of a salesman who is essentially a suppliant) as a result of their economic power over the borrower". (1958/59, 89). Diese Überlegenheit entsteht nach McMurray auch aus dem Bewußtsein der individuellen Sicherheit (das aus der Zugehörigkeit zu einem "mächtigen" Institut erwächst): "Such circumstances can create in a bank officer an exalted conception of his importance and omniscience and can foster the growth of any inherent authoritarian tendencies" (ebenda, 89).

Eine empirische Überprüfung dieser Hypothese steht allerdings noch aus.

Überprüfen wir nun, ob sich bezüglich der Faktorenstruktur zwischen den einzelnen Banken signifikante Unterschiede ergeben. Die einfaktorielle Varianzanalyse für Faktor I zeigt:

Faktor I

QdV	Varianz	DF	F	P(F)
zwischen den Banken	2.35	5	3.04	0.03
innerhalb der Banken	0.77	30	-	-

Bezüglich Faktor I unterscheiden sich die verschiedenen Banken - wie bereits bei der Darstellung der factor scores angedeutet - auf einem Signifikanzniveau von 5 %, d.h. also, die "ambivalente Einstellung zu Gewerkschaften" ist in den einzelnen Banken unterschiedlich stark ausgeprägt. Die deutlichste anti-gewerkschaftliche Haltung zeigt mit Abstand die B 2gr, in der sich alle Führungskräfte in ihrer Ablehnung gewerkschaftlicher Aktivitäten einig sind. Auch für B 5gen läßt sich eine starke Ausprägung dieses Faktors feststellen, während die Banken 3gr, 4spar und 6priv nur sehr schwache Ausprägungen aufweisen.

Die Führungsgruppe der Gewerkschaftsbank zeigt bezüglich ihrer Einstellung zu den Gewerkschaften kein einheitliches Bild: drei Führungskräfte sind ausgesprochen pro-gewerkschaftlich eingestellt (bezogen auf unseren Faktor I), die übrigen weisen nur eine sehr schwache Zustimmung auf.

Faktor II

QdV	Varianz	DF	F	P(F)
zwischen den Banken	0.93	5	0.92	0.48
innerhalb der Banken	1.01	30	-	-

Für Faktor II, die "Selbsteinschätzung der Banken" lassen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Instituten feststellen, unsere H_0 -Hypothese (es bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Instituten) kann also in diesem Fall nicht verworfen werden. Bezüglich des Ausprägungsgrades von Faktor II erweisen sich die Befragungspersonen als relativ homogene Gruppe.

Auch bezüglich Faktor III lassen sich keine signifikanten zwischenbanklichen Unterschiede feststellen:

Faktor III

QdV	Varianz	DF	F	P(F)
zwischen den Banken	0.81	5	0.78	0.57
innerhalb der Banken	1.03	30	-	-

Für die Faktoren IV und V ergibt sich folgendes Bild:

Faktor	QdV	Varianz	DF	F	P(F)
<u>IV</u>	zwischen d. Banken	1.87	5	2.18	0.08
	innerhalb d. Banken	0.86	30	-	-
<u>V</u>	zwischen d. Banken	1.95	5	2.31	0.07
	innerhalb d. Banken	0.84	30	-	-

Für die Faktoren IV ("Einstellung zum Wirtschafts- und Gesellschaftssystem") und V ("Soziale Verantwortung") lassen sich zwar weder auf einem Signifikanzniveau von 5 % noch von 1 % Unterschiede zwischen den verschiedenen Banken feststellen, und somit kann auch unsere H_0 -Hypothese nicht verworfen werden. Dennoch kann für beide Faktoren gesagt werden, daß ein Trend (auf dem 10 % Niveau) zu unterschiedlichen Faktorausprägungen zwischen den untersuchten Instituten vorhanden ist, daß sich bezüglich der Faktoren IV und V die befragten Banken also tendenziell unterscheiden. Dabei zeigen sich für Faktor IV - der nach unserer Darstellung ein eher konservatives und nicht besonders reformfreudiges Gesellschaftsverständnis ausdrückt - starke Ausprägungen für die Führungskräfte der Privatbank und - etwas überraschend, weil sie sonst von den übrigen Banken eher progressiv eingeschätzt wird - für die Führung der Gewerkschaftsbank. Schwächere Ausprägungen finden sich bei den Befragungspersonen der Sparkasse.

Für Faktor V läßt sich festhalten, daß das Bewußtsein der sozialen Verantwortung der Banken im ökonomischen Bereich speziell bei den Führungskräften der Sparkasse ausgeprägt ist, gefolgt von denen der Privatbank und der Gewerkschaftsbank.

4.1.3. Merkmale der einzelnen Banken

Die Institute unserer Stichprobe sind als Banken bereits durch einzelne unterschiedliche Merkmale, z.B. Ziele, beschrieben worden (2.1.1. ff), die jedoch allgemein für die Institutsarten gelten. Um speziell unsere ausgewählten Banken zu charakterisieren, sollen zur Deskription einige zusätzliche Merkmale herangezogen werden, die im Fragebogenteil II (Faktfragen) als die jeweiligen Selbsteinschätzungen der Banken enthalten sind. Wenn sich zwischen den von den sechs Befragungspersonen gewählten Antwortkategorien Unterschiede ergaben - was selten auftrat - wurde die am häufigsten gewählte Kategorie berücksichtigt.

Zur Unterscheidung der Banken nach ihrer Größe kann zunächst der Umfang ihres Aktivgeschäfts (in einem durchschnittlichen Geschäftsjahr)¹⁾ dienen:

<u>Bank</u>	<u>B 1gew</u>	<u>B 2gr</u>	<u>B 3gr</u>	<u>B 4spar</u>	<u>B 5gen</u>	<u>B 6priv</u>
Umfang des Aktivgeschäfts in DM Mio	60	100	130	160	150	30

Als weitere Kriterien sollen die Anzahl der Angestellten und jährlich neueingestellten Lehrlinge sowie die Zahl der Zweigstellen herangezogen werden:

<u>Institut</u>	<u>B 1gew</u>	<u>B 2gr</u>	<u>B 3gr</u>	<u>B 4spar</u>	<u>B 5gen</u>	<u>B 6priv</u>
Anzahl der Angestellten (incl. Zweigstellen)	bis 100	bis 250	bis 200	300 u. mehr	ca. 175	bis 100
Anzahl neuer Lehrlinge/ pro Jahr	bis 5	bis 10	bis 10	mehr als 12	bis 10	bis 5
Anzahl der Zweigstellen	keine	bis 10	bis 10	15 und mehr	bis 10	keine

1) Mit Hagenmüller verstehen wir unter Aktivgeschäft die Anzahl der "neuen" Kreditgeschäfte, Geld- bzw. Kapitalanlagen- und Effektengeschäfte vgl. Bd. II, 1964, 15 ff.

Danach erweist sich die Sparkasse, obwohl sie vom Umfang des Aktivgeschäfts her nur knapp an der Spitze liegt, als mit Abstand personen- und zweigstellenstärksten Institut, während die Genossenschaftsbank bei relativ wenig Personalaufwand ein verhältnismäßig umfangreiches Aktivgeschäft tätigt. Die Großbanken weisen einen leichten Größenunterschied zugunsten Bank 3gr auf, die Privatbank B 6 ist das kleinste Institut.

Betrachten wir nun die Geschäftsbereiche, in denen die Banken nach eigener Einschätzung überwiegend tätig sind, so zeigt es sich, daß die Banken 1gew, 2gr und 3gr sowie die Genossenschaftsbank B 5gen vorwiegend auf dem Sektor der Vergabe kurzfristiger Kredite arbeiten, während sich die B 6priv auf den Anlagensektor Effekten spezialisiert hat. Für die Sparkasse ist - gemäß ihren Zielsetzungen und gesetzlichen Möglichkeiten - der Anlagensektor Sparen sowie die Vergabe langfristiger Kredite (z.B. an die Kommune) am wichtigsten.

Abschließend wollen wir noch kurz den "traditionellen" Kundenkreis der einzelnen Banken darstellen, womit wir diejenigen Kunden meinen, die einem Institut - ungeachtet kleinerer Vor- oder Nachteile - treu bleiben.

Die Gewerkschaftsbank weist die breiteste Streuung auf: sie hat sowohl Kunden aus der mittelständischen und der gewerblichen Wirtschaft als auch Privatpersonen verschiedener Einkommensklassen.

Die Kunden der beiden Filialgroßbanken B 2gr und B 3gr rekrutieren sich überwiegend aus dem Bereich der Groß- und der mittelständischen Industrie, schwächer aus Personen mit mittlerem bis hohem Einkommen, während B 4spar und B 5gen vorherrschend die gewerbliche Wirtschaft zu ihren Kunden zählen, wobei die Sparkasse zusätzlich auch Personen mit mittlerem bis kleinem Einkommen nennt. Die Privatbank (B 6priv) weist in ihrem Kundenkreis weniger Wirtschaftsunternehmen, als vielmehr Privatpersonen mit mittlerem bis hohem Einkommen auf, was bei ihrer Spezialisierung auf Effektengeschäfte zu erwarten war.

4.2. Die Kommunikationsindikatoren

4.2.1. Erster Indikator:

Auto- und Hetero-Stereotype

Wir gehen von der Hypothese aus, daß - bei postulierter positiver Selbsteinschätzung der einzelnen Banken - die Institute am liebsten mit denjenigen anderen Banken kooperieren bzw. kommunizieren werden, die sich als dem jeweiligen Autostereotyp am ähnlichsten erweisen, d.h. also, ähnlich "positiv" bewertet werden. "Erlebte Ähnlichkeit ist eine Voraussetzung für die Entwicklung des Gefühls der Nähe; dieses selbst führt aber auch zu einer Verstärkung des Ähnlichkeitseindrucks" (Hofstätter, 1963, 329). Von diesem - mit Hilfe der Polaritäten quantifizierbaren - Ähnlichkeitserleben kann wiederum auf die Kontaktdichte bzw. Informiertheit geschlossen werden (vgl. Homans, 1972, 182/183 und die dort zitierte Untersuchung von Precker, 1952, 406). Stereotypenähnlichkeiten werden speziell für die Selbst- und Hetero-Stereotype der beiden Filialgroßbanken (Bank 2 und Bank 3) und für die Sparkasse und Genossenschaftsbank erwartet (Bank 4 und Bank 5). Die Gewerkschaftsbank dürfte aufgrund ihrer besonderen Struktur und Zielsetzung eine gewisse Sonderstellung - zumindest aus der Sicht der anderen Institute - einnehmen.

4.2.1.1. Vergleich der Auto-Stereotype

Mit Hilfe eines Vergleichs der Mittelwerte, die aus den jeweils sechs Einschätzungen der Befragungspersonen auf dem Polaritätenprofil gebildet wurden, soll Aufschluß darüber gewonnen werden, wie die Mitglieder der Institute "ihre" Bank beurteilen, bzw. welche bankspezifischen Unterschiede sich aufzeigen lassen. Für die folgende Darstellung wurden nur prägnante Werte herausgegriffen¹⁾, deren Unterschiede mittels

1) Das vollständige Datenmaterial und die graphischen Darstellungen finden sich im Anhang A 48 - A 62.

folgender Kategorien beschrieben werden:

schwache Abweichung (0,5)

mittlere Abweichung (0,6 bis 1,0)

starke Abweichung (1,1 bis 1,5 und mehr).

Die Bezifferung der Mittelwerte von 1 bis 5 erfolgte aus auswertungstechnischen Gründen: 1 bedeutet extreme Ausprägung des einen, 5 extreme Ausprägung des anderen Merkmals. Auf den Einschätzungsbogen der Befragungspersonen wurde eine neutrale, d.h. nicht bezifferte fünfstufige Skala verwendet.

Auto-Stereotype der sechs Banken (ausgewählte Polaritäten)

a) Polaritäten

Institute

		B ₁ gew	B ₂ gr	B ₃ gr	B ₄ spar	B ₅ gen	B ₆ priv
bürokratisch	- unbürokratisch	4.5	3.3	4.0	4.3	3.7	3.2
schnell	- langsam	1.2	2.2	1.3	1.7	1.7	1.5
großzügig	- sparsam	2.2	3.0	2.7	2.3	2.7	3.0
konservativ	- fortschrittlich	4.8	3.2	4.0	4.3	3.7	3.0
kontaktfreudig	- zurückhaltend	1.0	1.5	1.3	1.7	1.8	1.8
autoritäre Leitung	- Teamarbeit	4.8	3.7	4.7	4.2	3.7	3.7
höflich	- unhöflich	1.3	1.3	1.3	1.5	2.0	1.3
anpassungsbereit	- starr	1.2	2.0	1.5	1.7	2.3	1.7
risikofreudig	- vorsichtig	2.7	3.3	3.5	2.3	2.7	3.7
unbedeutend	- einflußreich	3.5	4.5	4.0	4.0	4.0	3.0
gut informiert	könnte besser - inform. sein	2.2	1.8	1.3	1.7	2.7	1.5
legt Wert auf "kleine Leute"	kümmert s. um - d. großen Geschäfte	2.3	2.8	3.0	1.0	2.8	2.3
dynamisch	- abwartend	2.0	2.2	1.5	2.0	2.3	3.0
kapitalistisch	- sozialistisch	4.2	2.3	2.3	3.0	2.0	2.0
Bezahlung nach Leistung	Bezahlung nach - Dienstalter	1.8	2.2	2.0	2.7	2.0	2.8

Betrachten wir zunächst die Bank 1gew, die Gewerkschaftsbank: ihre Mitglieder erleben ihre Bank als ausgesprochen fortschrittlich, unbürokratisch, extrem kontaktfreudig und - den Zielsetzungen entsprechend - eher sozialistisch als kapitalistisch eingestellt. Teamarbeit dominiert.

Die Mitglieder von Bank 2gr charakterisieren ihr Institut als einflußreich (mit dem höchsten in Bank 2gr insgesamt auftretenden Mittelwert), tendenziell unbürokratisch. Die Selbsteinschätzung zeigt auffallend wenige extreme Einschätzungen. Neigung zu Teamarbeit, Fortschrittlichkeit, unbürokratischem Verhalten sind ansatzweise erkennbar.

In Bank 3gr wird großer Wert auf Teamarbeit gelegt (der ausgeprägteste Wert überhaupt), außerdem ist die Bank - in der Sicht ihrer befragten Führungskräfte - einflußreich, fortschrittlich, unbürokratisch (mit gleich hohen Werten), dabei kontaktfreudig, dynamisch, trotzdem tendenziell auch vorsichtig.

Für Bank 4spar gelten die Eigenschaften unbürokratisch und fortschrittlich. Teamarbeit überwiegt. Außerdem befaßt sie sich überwiegend mit den Geldgeschäften "kleiner Leute" und bezeichnet sich selbst als einflußreich (bei allen Banken ging es um die Einstufung der regionalen Marktposition).

Für Bank 5gen zeigt sich nur ein extremer Wert: die Selbsteinschätzung als einflußreich. Alle anderen Merkmalsausprägungen sind schwächer: fortschrittlich, unbürokratisch, preisgünstig, Teamarbeit.

Bank 6priv weist ebenfalls kaum extreme Ausprägungen auf: sie versteht sich als vorsichtig, in Teams zusammenarbeitend, eher preisgünstig und sparsam, dabei abwartend, aber nicht undynamisch. Dazu kommen kritische Aspekte: nicht besonders gute Aufstiegschancen, Bezahlung eher nach Dienstalter.

Ein Vergleich zwischen den Auto-Stereotypen der Banken ergibt interessante Unterschiede:

Bank 1gew zeigt vergleichsweise sehr ausgeprägte Einschätzungen: sie ist in ihrer Selbsteinschätzung am kontaktfreudigsten (an zweiter Stelle steht Bank 3gr), bezeichnet ihre interne Zusammenarbeit am deutlichsten als Teamarbeit (wiederum dicht gefolgt von Bank 3gr) und weist deutlich den höchsten Wert in Bezug auf Fortschrittlichkeit auf. Sie erlebt sich als besonders hilfsbereit und vertrauenerweckend, sowie anpassungsbereit. Dabei bietet sie vergleichsweise die geringsten Aufstiegschancen, obwohl die Bezahlung nach Leistung erfolgt.

Bank 2gr, die sich als einzige als repräsentativ bezeichnet, erscheint im Vergleich zu den anderen Instituten in ihrer Selbsteinschätzung als relativ bürokratisch, langsam und sparsam; dabei eher konservativ, vorsichtig, weniger anpassungsbereit und teurer als die anderen. Sie ist tendenziell mehr an "großen" Geldgeschäften interessiert.

Das letzte Merkmal trifft auch für die zweite Filialgroßbank zu, die sich selbst dynamischer sieht als alle anderen Banken, auch relativ besser informiert, dabei anpassungsbereit, vorsichtig, gute Aufstiegschancen bietend. In den Auto-Stereotypen der beiden Großbanken lassen sich markante Unterschiede feststellen, wobei sich Bank 2gr tendenziell autoritärer, bürokratischer und machtbewußter zeigt als Bank 3gr.

Die Sparkasse - charakterisiert durch die Begriffe "einflußreich" und "legt Wert auf kleine Leute" - ist vergleichsweise sehr unbürokratisch (wie Bank 1gew) und fortschrittlich, dabei - in ihrer Selbsteinschätzung - besonders preisgünstig, risikofreudig und bietet gute Aufstiegschancen, wobei sich die Bezahlung hier nach dem Dienstalter richtet. Außer der Gewerkschaftsbank ist sie das einzige Institut, das auf der Polarität kapitalistisch-sozialistisch einen relativ hohen Wert, nämlich 3, aufweist.

Bank 5gen sieht sich vergleichsweise kritisch: tendenziell langsamer als die anderen Banken, eher ablehnend, weniger kontaktfreudig, starr, geringere Aufstiegschancen bietend, könnte besser informiert sein. Bank 5gen hat die höchsten Werte (immer verglichen mit den anderen Instituten) für die Eigenschaften unhöflich, unangenehm, und - zusammen mit Bank 4spar - nachlässig.

Für Bank 6priv zeigt sich das Bild einer eher bürokratischen, relativ konservativen, etwas zurückhaltenden Bank, die sich - regional - eher für unbedeutender hält, dabei gut infor-

miert ist und sich besonders vorsichtig und abwartend verhält. Sie bietet (nach Bank 1gew) die vergleichsweise geringsten Aufstiegschancen und - wie die Sparkasse - Bezahlung nach Dienstalter.

4.2.1.2. Vergleich der Auto- und Hetero-Stereotype

In diesem Abschnitt soll jedes Auto-Stereotyp einer Bank mit den Hetero-Stereotypen verglichen werden, die die anderen Institute über diese Bank besitzen. Es werden wiederum nur einzelne Polaritäten ausgewählt.

b) Vergleich: Bank 1gew sieht sich selbst und wird von allen anderen beurteilt

		Auto-Stereotyp	Hetero-Stereotype					
			B 1gew	B 2gr	B 3gr	B 4spar	B 5gen	B 6priv
ansprechend	- abweisend		1.3	2.3	1.8	1.8	2.7	2.3
bürokratisch	- unbürokratisch		4.5	3.7	4.2	4.3	3.3	3.3
vertrauen - erweckend	- wenig ver- trauenerw.		1.2	2.8	1.7	2.0	2.8	2.2
konservativ	- fortschrittll.		4.8	3.5	4.3	3.8	3.3	3.8
hilfsbereit	- ablehnend		1.2	2.2	1.7	2.0	2.5	2.5
kontakt- freudig	- zurück- haltend		1.0	2.3	1.7	1.3	2.0	2.7
autoritäre Führung	- Teamarbeit		4.8	3.0	3.3	4.0	3.7	4.2
höflich	- unhöflich		1.3	2.0	1.5	1.8	2.5	2.3
angenehm	- unangenehm		1.2	2.5	1.5	1.8	2.7	1.7
korrekt	- nachlässig		1.2	2.0	1.3	1.5	2.2	1.8
anpassungs- bereit	- starr		1.2	2.2	1.7	1.7	2.5	1.7
risiko- freudig	- vorsichtig		2.7	1.5	1.7	1.3	2.7	2.0
gute Auf- stiegschancen	- geringe Auf- stiegschancen		3.2	2.3	2.3	2.2	2.3	2.8
Bezahlung nach Leistung	- Bezahlung nach Dienst- alter		1.8	2.7	2.5	2.0	2.2	2.3
schnell	- langsam		1.2	2.3	2.0	1.8	2.3	2.5

Bank 1gew, die Gewerkschaftsbank, scheint tatsächlich eine gewisse Sonderstellung unter den Banken unserer Stichprobe einzunehmen, die möglicherweise auf mangelnder Kommunikation mit den anderen Instituten beruht, jedenfalls zeigen die Beurteilungen der anderen Banken deutliche und zum Teil erhebliche Abweichungen von der Selbsteinschätzung. Am negativsten bzw. am wenigsten richtig (gemessen an den eigenen Werten) wird Bank 1gew von den Banken 2gr und Bank 5gen beurteilt, die in ihrer Einschätzung auffallend übereinstimmen. Sie stufen Bank 1gew - mit starken oder mittleren Abweichungen vom Selbstbild - als abweisend, ablehnend und weniger

vertrauenerweckend, bürokratisch, langsam, konservativ, unangenehm, eher nachlässig, starr und weniger gut informiert ein und sprechen ihr geringere Dynamik und Aufstiegschancen zu.

Bank 3gr und Bank 4spar beurteilen Bank 1gew zwar auch tendenziell abweichend, jedoch nicht so häufig und so ausgeprägt wie es die beiden anderen Banken tun. Ähnlich ist das Stereotyp von Bank 6priv über Bank 1gew. Sie erlebt sie ebenfalls recht negativ, langsam, eher unhöflich und nicht besonders gut informiert.

Alle Institute erleben Bank 1gew - zumindest mit schwacher Abweichung - als abweisend und ablehnend, wenig vertrauenerweckend und nicht besonders angenehm, dabei wird ihr Leistung und Dynamik durchaus nicht abgesprochen.

Bank 2gr soll zunächst mit allen Instituten außer Bank 3gr verglichen werden. Die gegenseitige Einschätzung der beiden Großbanken wird später (vgl. S. 114) gesondert dargestellt.

c)		Auto-Stereotyp	Hetero-Stereotype				
		B 2gr	B 1gew	B 4spar	B 5gen	B 6priv	
ansprechend	- ablehnend	1,5	1,5	2,5	1.8	1.8	
vertrauenerweckend	- wenig vertrauenerw.	1.7	1.2	2.0	2.0	1.7	
schnell	- langsam	2.2	2.2	2.7	2.5	2.8	
konservativ	- fortschrittll.	3.2	2.8	2.0	2.0	2.2	
hilfsbereit	- ablehnend	1.5	2.7	3.0	2.5	2.0	
kontaktfreudig	- zurückhaltend	1.5	1.7	2.7	2.5	2.0	
autoritäre Führung	- Teamarbeit	3.7	2.5	2.2	2.8	2.7	
angenehm	- unangenehm	1.3	1.7	2.0	2.0	1.8	
korrekt	- nachlässig	1.2	1.2	1.7	2.2	1.3	
anpassungsbereit	- starr	2.0	1.3	2.5	2.5	1.8	
unbedeutend	- einflußreich	4.5	4.8	4.3	4.0	4.7	
informiert	- könnte besser inf. sein	1.8	1.8	2.0	2.5	2.0	
kleine Leute	- große Geschäfte	2.8	4.7	3.7	3.2	3.7	
gute Aufstiegschancen	- geringere Aufstiegschancen	2.0	2.7	3.3	2.5	3.3	
dynamisch	- abwartend	2.2	1.5	3.3	2.3	3.0	
kapitalistisch	- sozialistisch	2.3	1.3	1.5	1.3	1.7	
Bezahlung nach Leistung	Bezahlung nach Dienstalter	2.0	2.5	2.3	2.7	3.3	

Es fällt auf, daß Bank 1gew, die von Bank 2gr recht abweichend eingeschätzt worden war, ihrerseits Bank 2gr positiv im Sinne von vertrauenerweckend, angenehm, korrekt und gut informiert beurteilt, aber auch als kapitalistisch (mittlere Abweichung), autoritär geführt und ablehnend und nur an den "großen" Geschäften interessiert. Insgesamt ist das Hetero-Stereotyp von Bank 1gew recht positiv, d.h. es nähert sich dem Auto-Stereotyp von Bank 2gr. Sparkasse und Genossenschaftsbank und auch die Privatbank schätzen Bank 2gr jedoch häufig anders ein als sie sich selbst sieht: mit schwachen bzw. mittleren Abweichungen: langsamer, autoritärer,

legt weniger Wert auf "kleine Leute", ist sehr kapitalistisch. Stark abweichend bezeichnet die Sparkasse Bank 2gr als ablehnend, konservativ, zurückhaltend, bietet weniger Aufstiegschancen. Für die Banken 5gen und 6priv zeigen sich ähnliche Tendenzen, wenn auch teilweise schwächer ausgeprägt.

Bank 3gr soll ebenfalls zunächst mit allen Instituten, außer Bank 2gr, verglichen werden.

d)		Auto- Stereotyp	Hetero-Stereotype				
		B 3gr	B 1gew	B 4spar	B 5gen	B 6priv	
ansprechend	- abweisend	1.8	1.5	2.5	2.0	1.8	
repräsentativ	- schlicht	3.3	1.8	2.0	2.3	2.0	
bürokratisch	- unbürokratisch	4.0	2.5	3.2	2.8	3.2	
schnell	- langsam	1.3	2.3	2.5	2.8	2.8	
großzügig	- sparsam	2.7	3.5	2.5	2.5	3.3	
konservativ	- fortschrittlich	4.0	2.2	1.8	1.8	3.3	
hilfsbereit	- ablehnend	1.7	2.3	2.7	2.2	2.2	
kontaktfreudig	- zurückhaltend	1.3	2.3	2.5	2.0	2.7	
autoritäre Führung	- Teamarbeit	4.7	2.5	2.3	2.2	3.0	
höflich	- unhöflich	1.3	1.2	2.2	1.8	2.0	
angenehm	- unangenehm	1.5	1.7	2.0	1.7	1.7	
anpassungsbereit	- starr	1.5	2.5	2.3	2.7	2.2	
risikofreudig	- vorsichtig	3.4	3.3	3.5	2.7	2.7	
informiert	- könnte besser inf. sein	1.3	2.2	2.3	2.7	2.0	
kleine Leute	- große Geschäfte	3.0	4.2	4.2	3.8	3.7	
gute Aufstiegschancen	- geringere Aufstiegschancen	1.7	3.3	3.2	3.0	3.2	
dynamisch	- abwartend	1.5	2.0	3.3	2.7	2.2	
Bezahlung nach Leistung	- Bezahlung nach Dienstalter	2.0	2.5	2.3	2.7	3.3	

Wiederum fallen die stark abweichenden Einschätzungen der Sparkasse und der Genossenschaftsbank auf: wie die erste Großbank, so halten sie auch Bank 3gr mit starken Abweichungen zum Selbstbild für konservativer, autoritär geführt, eher unhöflich, nicht besonders angenehm und wenig flexibel, außerdem wenig dynamisch. Dabei ist sie jedoch etwas kontaktfreudiger und vor allem weniger ablehnend als Bank 2gr, aber nicht viel höflicher. Die Ähnlichkeit der Einschätzung von Sparkasse und Genossenschaftsbank bezüglich der Großbanken ist auffallend und beinhaltet starke Abweichungen vom Selbstbild, wobei die beiden Beurteilungen (Sparkasse, Genossenschaftsbank) untereinander tendenziell gleichgerichtet sind. Bank 1gew schätzt Bank 3gr zwar auch abweichend ein (bürokratisch, sparsam, konservativ, autoritär, geringere Aufstiegschancen, eher kapitalistisch), jedoch nicht so durchgehend, wie dies bei Bank 4spar und Bank 5gen der Fall ist.

Auch Bank 6priv stuft die Großbanken ähnlich ein, hält jedoch Bank 3gr für wesentlich fortschrittlicher, höflicher, weniger einflußreich und dynamischer.

e)

Betrachten wir nun im Vergleich die jeweiligen Auto- bzw. Hetero-Stereotype der beiden Großbanken:

<u>Vergleich:</u>		<u>Auto- Stereotyp</u>	<u>Hetero- Stereotyp</u>	<u>Hetero- Stereotyp</u>	<u>Auto- Stereotyp</u>
		B 2gr	B 3gr von B 2gr	B 2gr von B 3gr	B 3gr
groß	- klein	1.3	1.7	1.7	2.0
ansprechend	- abweisend	1.5	1.5	1.5	1.8
repräsen- tativ	- schlicht	1.7	1.3	1.8	3.3
büro- kratisch	- unbüro- kratisch	3.3	3.5	3.7	4.0
vertrauen- erweckend	- wenig ver- trauenerw.	1.7	1.5	1.5	1.3
schnell	- langsam	2.2	2.0	1.7	1.3
großzügig	- sparsam	3.0	2.7	3.0	2.7
konservativ	- fortschrittl.	3.2	3.8	2.7	4.0
teuer	- preisgünstig	2.5	2.2	2.2	2.5
hilfsbereit	- ablehnend	1.5	2.0	2.0	1.7
kontakt- freudig	- zurück- haltend	1.5	1.7	2.0	1.3
autoritäre Führung	- Teamarbeit	3.7	3.0	2.8	4.7
höflich	- unhöflich	1.3	1.7	1.3	1.3
angenehm	- unangenehm	1.3	1.8	1.5	1.5
korrekt	- nachlässig	1.2	1.7	1.3	1.2
anpassungs- bereit	- starr	2.0	2.2	1.5	1.5
risiko- freudig	- vorsichtig	3.3	3.8	3.2	3.5
unbedeutend	- einflußreich	4.5	4.7	4.2	4.0
stets auf dem neuesten Informations- stand	- könnte besser informiert sein	1.8	1.8	2.3	1.3
legt Wert auf "kleine Leute"	- kümmert sich um die großen Geschäfte	2.8	3.2	2.7	3.0
gute Auf- stiegs- chancen	- geringe Auf- stiegs- chancen	2.0	1.5	2.2	1.7
dynamisch	- abwartend	2.2	1.8	2.3	1.5
kapita- listisch	- sozialistisch	2.3	2.0	2.2	2.3
Bezahlung nach Leistung	Bezahlung - nach Dienstalter	2.2	2.7	2.3	2.0

Es zeigt sich, daß nur sechs Abweichungen mittlerer Ausprägung auftauchen, die überwiegend Abweichungen des Hetero-Stereotyps von Bank 2gr über Bank 3gr zum Auto-Stereotyp von Bank 3gr betreffen. Bank 2gr hält Bank 3gr für wesentlich konservativer, sehr autoritär geführt, nicht so sehr gut informiert und nicht so dynamisch, wie Bank 3gr sich selbst sieht.

Vergleichen wir die Vorstellung, die Bank 3gr von Bank 2gr hat mit deren Selbstbild, so finden sich häufiger schwache Abweichungen: konservativer, autoritärer, etwas weniger korrekt und risikofreudig, nicht so gute Aufstiegschancen.

Insgesamt gesehen nähern sich jedoch die Hetero-Stereotype erstaunlich den Auto-Stereotypen, was darauf hindeutet, daß die beiden Großbanken übereinander recht gute Informationen haben müssen, wovon wir auch in unserer Hypothesenbildung ausgingen. Die entscheidenden Abweichungen bezüglich der Merkmale autoritärer Führung bzw. Dynamik und Informationsstand könnten auch auf einer kritischen Wertung seitens Bank 2gr über bekannte Aktivitäten von Bank 3gr beruhen.

f)

Auch die Sparkasse und die Genossenschaftsbank sollen in einem gesonderten Vergleich betrachtet werden. Zunächst das Auto-Stereotyp der Sparkasse und ihre Einschätzung von seiten der anderen Institute:

		<u>Auto-Stereotyp</u>	<u>Hetero-Stereotype</u>				
		<u>B 4spar</u>	<u>B 1gew</u>	<u>B 2gr</u>	<u>B 3gr</u>	<u>B 6priv</u>	
bürokratisch	- unbürokratisch	4.3	2.2	3.2	3.0	1.8	
vertrauenerweckend	- wenig vertrauenerw.	1.5	1.5	1.8	1.5	2.0	
schnell	- langsam	1.7	3.0	2.7	2.8	3.7	
konservativ	- fortschrittlich	4.3	3.8	3.2	3.7	3.8	
hilfsbereit	- ablehnend	1.5	2.2	2.3	1.7	2.8	
kontaktfreudig	- zurückhaltend	1.7	1.8	2.7	2.0	2.2	
autoritäre Führung	- Teamarbeit	4.2	3.2	3.5	3.5	3.7	
höflich	- unhöflich	1.5	1.8	2.3	2.2	2.5	
angenehm	- unangenehm	1.7	1.7	2.3	2.0	2.2	
anpassungsbereit	- starr	1.7	1.8	2.7	2.0	2.7	
risikofreudig	- vorsichtig	2.3	3.3	2.7	2.7	2.2	
informiert	- könnte besser informiert sein	1.7	1.5	2.5	2.3	3.0	
gute Aufstiegschancen	- geringere Aufstiegschancen	1.7	2.7	2.2	2.3	2.3	
dynamisch	- abwartend	2.0	2.2	2.7	2.7	2.0	
kapitalistisch	- sozialistisch	3.0	4.0	4.0	3.7	3.5	
Bezahlung nach Leistung	- Bezahlung nach Dienstalter	2.7	3.0	3.5	3.7	2.7	

Die Tabelle zeigt, daß sich die beiden Filial-Großbanken in ihrer Beurteilung der Sparkasse ziemlich einig sind, wobei Bank 2gr zu extremeren Werten neigt: sie halten sie zwar für vertrauenerweckend, aber relativ bürokratisch, konservativ, autoritär geführt, nicht so sehr höflich bzw. anpassungsbereit und weniger dynamisch. Auffallend ist die Einschätzung der Sparkasse als eher sozialistisch. Ebenso wird sie von den anderen (bis auf Bank 3gr) einflußreicher geschätzt, als sie sich selbst sieht. Mit schwachen Abweichungen wird Bank 4spar von den anderen Banken für nicht so hilfsbereit gehalten (speziell von Bank 6priv), für eher zurückhaltend, und nicht so höflich (wieder speziell von Bank 6priv). Während Bank 1gew die Sparkasse überwiegend positiv, d.h. selbstbildannähernd einstuft, die Banken 2gr und 3gr in ihren Abweichungen gleiche Tendenzen zeigen, weicht Bank 6priv am relativ stärksten vom Auto-Stereotyp ab: sie hält die Sparkasse für starr, nicht gut informiert, sehr bürokratisch. Insgesamt wird die Sparkasse jedoch von allen Banken nicht ablehnend oder abweisend eingeschätzt.

Für Bank 5gen ergeben sich folgende Mittelwerte:

		Auto- Stereotyp	Hetero-Stereotype				
		<u>B 5gen</u>	<u>B 1gew</u>	<u>B 2gr</u>	<u>B 3gr</u>	<u>B 6priv</u>	
ansprechend	- abweisend	1.8	2.8	2.2	2.0	2.3	
bürokratisch	- unbürokratisch	3.7	2.8	3.2	3.5	3.0	
schnell	- langsam	1.7	2.3	2.5	2.2	2.7	
konservativ	- fortschrittlich	3.7	3.8	2.7	3.7	3.2	
teuer	- preisgünstig	3.5	4.0	3.2	3.5	3.3	
kontaktfreudig	- zurückhaltend	1.8	1.7	2.5	2.3	2.5	
autoritäre Führung	- Teamarbeit	3.7	3.0	3.5	3.5	3.5	
angenehm	- unangenehm	1.8	1.8	1.8	1.5	1.8	
risikofreudig	- vorsichtig	2.7	4.0	3.3	2.7	3.0	
informiert	- könnte besser informiert sein	2.7	2.2	2.3	2.2	2.8	
kleine Leute	- große Geschäfte	2.8	2.5	1.8	2.0	1.7	
gute Aufstiegschancen	- geringere Aufstiegschancen	2.8	3.7	3.0	3.0	2.7	
dynamisch	- abwartend	2.3	3.0	3.0	2.5	2.8	
kapitalistisch	- sozialistisch	2.0	3.2	3.0	2.8	2.8	

Hier treffen wir zum ersten Mal den Fall an, daß sich alle Banken bezüglich einer Eigenschaftsbewertung einig sind: sie halten die Genossenschaftsbank für ein angenehmes, vertrauenerweckendes, hilfsbereites, kontaktfreudiges und höfliches Institut, das korrekt arbeitet. Die stärksten Abweichungen weist die Einschätzung von Bank 1gew auf: sie hält Bank 5gen für extrem vorsichtig, relativ abweisend, sehr preisgünstig, ziemlich autoritär geführt und geringere Aufstiegschancen bietend. Die Mehrzahl der Fremdeinschätzungen nähert sich tendenziell dem Selbstbild, wobei wiederum die Einschätzungsübereinstimmungen der beiden Großbanken auffallen, mit einer relevanten Ausnahme: Bank 2gr schätzt die Genossenschaftsbank mit mittlerer Abweichung konservativer ein, als diese sich selbst. Für Bank 6priv fällt auf, daß sie Bank 5gen wiederum - ähnlich ihrer Einschätzung aller anderen Institute - für ablehnend und relativ zurückhaltend hält und gleichzeitig, wie bei Bank 1gew, den Informierungsgrad bemängelt.

Wir sind von der Hypothese ausgegangen, daß auch die Sparkasse und die Genossenschaftsbank - ebenso wie die Großbanken - Einschätzungsähnlichkeiten aufweisen werden.

Dies soll nun überprüft werden:

h) Vergleich: Bank 4spar / Bank 5gen

		AS B 4spar	HS Bank 5 von Bank 4	HS Bank 4 von Bank 5	AS B 5gen
groß	- klein	1.3	1.3	2.8	2.2
ansprechend	- abweisend	1.7	1.8	1.7	1.8
repräsentativ	- schlicht	2.2	1.8	3.0	2.7
bürokratisch	- unbürokratisch	4.3	3.0	4.3	3.7
vertrauenerweckend	- wenig vertrauenerw.	1.5	2.3	2.0	1.5
schnell	- langsam	1.7	2.7	1.8	1.7
großzügig	- sparsam	2.3	2.2	2.0	2.7
konservativ	- fortschrittlich	4.3	3.2	3.3	3.7
teuer	- preisgünstig	3.8	3.3	3.8	3.5
hilfsbereit	- ablehnend	1.5	2.2	1.7	1.8
kontaktfreudig	- zurückhaltend	1.7	1.8	1.5	1.8
autoritäre Führung	- Teamarbeit	4.2	3.3	3.8	3.7
höflich	- unhöflich	1.5	2.2	1.7	2.0
angenehm	- unangenehm	1.7	2.0	1.7	1.8
korrekt	- nachlässig	1.7	1.7	2.0	1.5
anpassungsbereit	- starr	1.7	1.8	1.8	2.3
risikofreudig	- vorsichtig	2.3	2.0	2.0	2.7
unbedeutend	- einflußreich	4.0	4.3	4.0	4.0
stets auf d. neuesten Informationsstand	- könnte besser informiert sein	1.7	2.2	2.3	2.7
legt Wert auf "kleine Leute"	- kümmert sich um die großen Geschäfte	1.0	1.8	1.5	2.8
gute Aufstiegschancen	- geringe Aufstiegschancen	1.7	2.0	2.7	2.8
dynamisch	- abwartend	2.0	2.0	2.0	2.3
kapitalistisch	- sozialistisch	3.0	3.2	2.7	2.0
Bezahlung nach Leistung	- Bezahlung nach Dienstalter	2.7	2.8	2.0	2.0

Bank 5gen nähert sich mit ihrer Einschätzung dem Auto-Stereotyp von Bank 4spar nicht so wie dies umgekehrt der Fall ist: es ergeben sich Abweichungen (überwiegend mittlere), davon 3 starke Abweichungen, während die Einstufung der Bank 4spar über Bank 5gen bei sechs Abweichungen nur eine starke Abweichung aufweist.

Die Genossenschaftsbank hält die Sparkasse für bürokratisch, weniger vertrauenerweckend, langsamer, konservativer, weniger hilfsbereit, autoritärer geführt, weniger höflich und nicht so gut informiert wie diese sich selbst sieht, außerdem glaubt sie nicht, daß die Sparkasse tatsächlich ausschließ-lich Wert auf die "kleinen Leute" als Kunden legt.

Die Sparkasse wiederum meint von der Bank 5gen das gleiche, nämlich daß sie eher nach "großen" Geldgeschäften strebe, sie schätzt sie außerdem ein als sehr viel unbürokratischer, großzügiger, risikofreudiger, anpassungsbereiter und sozialistischer, als die Genossenschaftsbank sich selbst sieht, dazu ein bißchen nachlässiger bzw. weniger vertrauenerweckend (aber nur mit schwachen Abweichungen). Das Bild, das die Sparkasse von der Genossenschaftsbank hat, ist also teilweise noch positiver als die eigene Selbstdarstellung, während die Genossenschaftsbank die Sparkasse eher mit negativen Abweichungen sieht.

Vergleichen wir die Ähnlichkeiten zwischen diesen Auto- und Hetero-Stereotypen und denen der beiden Großbanken, so zeigen die Großbanken eine ausgeprägtere Ähnlichkeit bzw. Übereinstimmung zwischen den Stereotypen als dies bei Sparkasse und Genossenschaftsbank der Fall ist. Es läßt sich also nicht sagen, daß diese beiden Institute auffällige Übereinstimmungen der gegenseitigen Beurteilungen aufweisen.

Als letztes sollen noch die Mittelwerte, die sich auf Bank 6priv, die Privatbank beziehen, analysiert werden:

1)		Auto- Stereotyp	Hetero-Stereotype				
		B 6priv	B 1gew	B 2gr	B 3gr	B 4spar	B 5gen
ansprechend	- abweisend	1.8	2.3	2.2	2.0	2.7	2.8
bürokratisch	- unbürokratisch	3.2	3.0	3.7	4.2	3.5	3.5
vertrauenerweckend	- wenig vertrauenerw.	1.7	1.5	1.8	1.5	1.8	2.7
schnell	- langsam	1.5	3.0	2.3	1.8	2.8	3.0
großzügig	- sparsam	3.0	3.5	2.8	2.7	3.5	3.3
konservativ	- fortschrittlich	3.0	1.2	2.8	3.2	1.0	1.8
teuer	- preisgünstig	3.3	2.2	2.7	2.3	1.8	2.7
hilfsbereit	- ablehnend	1.5	2.2	2.0	2.0	2.5	2.3
kontaktfreudig	- zurückhaltend	1.8	2.8	2.0	2.0	2.3	2.3
autoritäre Führung	- Teamarbeit	3.7	2.7	3.2	3.7	1.8	2.2
angenehm	- unangenehm	1.7	1.8	1.5	1.8	2.0	2.2
anpassungsbereit	- starr	1.7	1.8	1.8	1.7	2.7	2.2
risikofreudig	- vorsichtig	3.7	4.2	3.8	3.5	3.8	2.8
unbedeutend	- einflußreich	3.0	2.5	2.7	3.3	1.8	2.5
informiert	- könnte besser informiert sein	1.5	1.8	2.3	2.3	2.8	3.5
kleine Leute	- große Geschäfte	2.3	4.5	2.3	2.8	4.0	3.5
gute Aufstiegschancen	- geringere Aufstiegschancen	3.0	4.0	3.2	2.8	3.8	3.7
dynamisch	- abwartend	3.0	2.8	2.8	2.0	3.8	3.2
Bezahlung nach Leistung	- Bezahlung nach Dienstalter	2.8	1.8	2.5	2.0	1.5	2.3

Die Mittelwerte für die Bank 6priv weisen fast für alle Eigenschaftspaare Abweichungen auf, wobei die Einschätzungen der

Bank 1gew und der Sparkasse, zum Teil auch der Genossenschaftsbank, am stärksten vom Auto-Stereotyp abweichen. Für die Gewerkschaftsbank stellt sich die Privatbank als sehr konservatives, relativ teures, eher zurückhaltendes, autoritär geführtes, vorsichtiges Institut dar, das nur geringe Aufstiegschancen bietet und überwiegend an "großen" Geldgeschäften interessiert ist. Auch die Sparkasse hält Bank 6priv für extrem konservativ (etwas weniger ausgeprägt erfolgt diese Beurteilung von seiten der Bank 5gen), für teuer, abweisend und mit ausgeprägter autoritärer Führung. Dazu erscheint sie für Bank 4spar starr, mit geringem Einflußbereich, nicht sehr gut informiert (starke Abweichung auch bei Bank 5gen), ausschließlich für "große" Geldgeschäfte engagiert, geringe Aufstiegschancen werden generell angenommen, obwohl die Bezahlung nach Leistung erfolgt.

Die Filialgroßbanken schätzen Bank 6priv erstaunlich unbürokratisch ein (die Selbsteinschätzung wird übertroffen), verhältnismäßig teuer, nicht besonders kontaktfreudig und hilfsbereit (schwache Abweichungen), aber in Teamwork zusammenarbeitend, höflich, angenehm, korrekt und anpassungsbereit, wenn sie auch besser informiert sein könnte. Besonders Bank 3gr hält die Privatbank für ausgesprochen dynamisch (die Selbsteinschätzung wird mit mittlerer Abweichung übertroffen) und spricht ihr Bezahlung nach Leistung zu.

Insgesamt gesehen ist das Image der Privatbank bei den Großbanken positiver als bei den übrigen Banken, wobei speziell die Sparkasse stark abweichende Einschätzungen aufweist.

Fassen wir die Ergebnisse noch einmal kurz zusammen, so ergibt sich folgendes Bild: am relativ ungünstigsten wird - von allen anderen Instituten - die Gewerkschaftsbank (B 1gew) eingeschätzt, wobei es sich um eine eher emotional zu begründende Zurückweisung handeln muß, da ihre Leistung und Dynamik durchaus anerkannt werden.

Die beiden Großbanken, die sich untereinander sehr ähnlich, d.h. selbstbildannähernd einstufen, werden von den übrigen Instituten ambivalent beurteilt, wobei die Einschätzung für B 3gr etwas positiver ausfällt.

Durchgehend positiv gesehen wird von allen Banken B 5gen, während die Sparkasse B 4spar uneinheitlich beurteilt und speziell von der Genossenschaftsbank nicht besonders geschätzt wird.

Bank 6priv zeigt sich in der Einschätzung der anderen Institute als ein sehr konservatives Kreditinstitut, das jedoch speziell von den Großbanken (B 2gr und B 3gr) positiv beurteilt wird.

4.2.1.3. Vergleich der Interkorrelation der Einzelprofile

Wir waren bei der Betrachtung der Mittelwerte zunächst davon ausgegangen, daß sich die Einschätzung der Mitglieder einer Bank nicht wesentlich voneinander unterscheiden, und zwar sowohl bezüglich der Beurteilung der eigenen Bank als auch bezüglich der Einschätzung der Konkurrenzinstitute. Dieses Postulat soll nun überprüft werden, und zwar wurden aus den über sämtliche Einzelprofile gerechneten Interkorrelationen einzelne ausgewählt, die für unsere Fragestellung besonders relevant erscheinen.

4.2.1.3.1. Vergleich der Auto-Stereotype

Für die Überprüfung, ob und inwieweit die Selbsteinschätzungen für die Mitglieder einer Bank übereinstimmen, wurde diejenige Interkorrelation ausgewählt, welche das Auto-Stereotyp der ersten Führungskraft jeder Bank in Beziehung setzt zu den Ein-

schätzungen jedes anderen Institutsmitglieds, wobei jeweils die Mittelwerte der Profileinschätzungen miteinander korreliert wurden. Es ergibt sich folgende Matrix:

		<u>B1gew</u>	<u>B2gr</u>	<u>B3gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B5gen</u>	<u>B6priv</u>
1. Direktor/Person	2	0.694	0.796	0.774	0.827	0.539	0.460
"	"	3	0.892	0.652	0.711	0.776	0.711
"	"	4	0.369	0.663	0.620	0.835	0.588
"	"	5	0.760	0.623	0.788	0.835	0.732
"	"	<u>6</u>	<u>0.783</u>	<u>0.513</u>	<u>0.758</u>	<u>0.591</u>	<u>-0.016</u>
		$\bar{r}$	0.74	0.66	0.74	0.78	0.55
						0.55	0.45

Das von Person 1 der Gewerkschaftsbank abgegebene Urteil über die eigene Bank (eingeschätzt auf dem Polaritätenprofil) weist eine auf dem 1 % Niveau signifikante Übereinstimmung mit den Einschätzungen der Institutskollegen auf, und zwar mit allen Institutsangehörigen außer Person 4, deren Auto-Stereotyp von dem des ersten Direktionsmitgliedes abweicht. Der weitgehende Konsensus, der innerhalb der Führung von Bank 1gew in Bezug auf das "Image" des Instituts besteht, läßt auf gute kommunikative Beziehungen untereinander schließen, die allerdings Person 4 nicht einbeziehen.

Die beiden Großbanken weisen ausschließlich auf dem 1 % Niveau signifikante Werte auf, wobei Bank 3gr eine gleichmäßigere Übereinstimmungsverteilung bei den einzelnen Personen zeigt als Bank 2gr, wo sich zwischen der Übereinstimmung der Einschätzungen von Person 1 mit Person 6 deutliche Unterschiede erkennen lassen. Insgesamt deutet die hohe Auto-Stereotype - Annäherung jedoch auf eine gute Kommunikation innerhalb der Führungskräfte jeder Filialgroßbank hin.

Signifikanzniveau: $r_{crit} (5 \%) = 0.404$

$r_{crit} (1 \%) = 0.515$

Der $\bar{r}$ -Wert wurde über Fishers z errechnet (Lienert, 1961, 483) .

Für die Sparkasse sind die Übereinstimmungswerte (alle auf dem 1 % Niveau signifikant) besonders hoch, mit Ausnahme des Vergleichswertes für Person 6, der etwas niedriger liegt. Aufgrund struktureller Eigenheiten bzw. persönlicher Merkmale der Führungskräfte, die an anderer Stelle im Zusammenhang dargestellt werden, konnte für die Sparkassenführungskräfte auch eine besonders ausgeprägte Übereinstimmung angenommen werden.

In Bank 5gen ist ebenfalls Übereinstimmung auf dem 1 % Signifikanzniveau gegeben, wobei jedoch Person 6 ein völlig anderes Auto-Stereotyp besitzt als Person 1: für Person 6 besteht keine Übereinstimmung, sie scheint zumindest bezüglich der Annäherung der Meinungen über das eigene Institut von dem innerhalb der Führungskräfte bestehenden Konsensus ausgeschlossen zu sein. Auch fällt auf, daß das Auto-Stereotyp der ersten Führungskraft am stärksten übereinstimmt mit dem der Personen 3 und 5.

Die Privatbank (Bank 6priv) weist nur zwei Werte auf, die auf dem 1 % Niveau signifikant mit dem Auto-Stereotyp der ersten Führungskraft übereinstimmen. Gehen wir auf das 5 % Niveau zurück, ergibt sich noch eine zusätzliche Übereinstimmung, die übrigen Werte sind nicht signifikant. Daraus kann geschlossen werden, daß innerhalb der Führung der Privatbank keine einheitliche Vorstellung über die eigene Bank vorhanden ist, zumindest dann nicht, wenn wir als repräsentative Aussage das von Person 1 eingeschätzte Selbstbild annehmen.

Mit einer Ausnahme, nämlich der Privatbank, weist die in allen Banken vorhandene signifikante Übereinstimmung der Führungskräfte bezüglich der Einschätzung ihres eigenen Instituts (verglichen mit der als repräsentativ angenommenen Einschätzung der ersten Führungskraft) auf gute innerbankliche Kommunikationsbeziehungen hin, zumindest soweit sie den Bereich der Einstellungen zur eigenen Bank betreffen.

4.2.1.3.2. Vergleich der Hetero-Stereotype

Nachdem wir festgestellt haben, daß für das Auto-Stereotyp die Einschätzung der ersten Führungskraft als repräsentativ angenommen werden darf, da sie signifikant mit den Beurteilungen der übrigen Institutsmitglieder übereinstimmt, soll nun überprüft werden, ob diese Übereinstimmung auch für die Beurteilung der anderen Institute gegeben ist. Im folgenden Vergleich werden demnach bankweise die Einschätzungen der ersten Führungskraft mit den Profilmittelwerten der übrigen Führungskräfte interkorreliert, und zwar bezogen auf das Hetero-Stereotyp für jede der übrigen Banken.

Für Bank 1gew ergeben sich folgende Werte:

Bank 1gew

			<u>B2gr</u>	<u>B3gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B5gen</u>	<u>B6priv</u>
1. Direktor/Person	2		0,932	0,118	0,569	0,539	0,470
"	"	3	0,590	0,008	0,314	0,357	0,326
"	"	4	0,437	0,169	0,681	0,443	0,546
"	"	5	0,627	0,502	0,656	0,541	0,517
"	"	6	<u>0,466</u>	<u>0,705</u>	<u>0,307</u>	<u>0,197</u>	<u>0,593</u>
		$\bar{r}$	0,67	0,33	0,52	0,42	0,49

In der Beurteilung von Bank 2gr sind sich die Angehörigen von Bank 1gew so einig, wie dies nicht einmal bei der Einschätzung des eigenen Instituts der Fall war: alle Werte sind auf dem 1 % bzw. 5 % Niveau signifikant, obwohl auch hier der niedrigste Wert für Person 4 gilt. Die Beurteilungsübereinstimmung bezüglich der anderen Bank (jeweils gemessen an der als repräsentativ angenommenen Einschätzung der ersten Führungskraft) ist mit einer Abweichung (Bank 6priv) bzw. zwei Abweichungen (Banken 6priv und 5gen, jeweils die 3. und 6. Person) auch noch relativ hoch, wobei die Meinungen über Bank 3gr am weitesten auseinandergehen (3 Abweichungen, wie

dies auch aus dem $\bar{r}$ -Wert zu ersehen ist). Die meisten abweichenden Einschätzungen wurden von Person 3 (4 Abweichungen) und 6 (2 Abweichungen) abgegeben, obwohl Person 3 für das Auto-Stereotyp den höchsten Übereinstimmungswert aufweist.

Bank 2gr

		<u>B1gew</u>	<u>B3gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B5gen</u>	<u>B6priv</u>
1. Direktor/Person	2	0,534	0,435	0,554	0,279	0,417
"	"	3	0,078	0,295	-0,022	0,399
"	"	4	0,396	0,353	0,019	0,381
"	"	5	0,440	0,549	0,297	0,147
"	"	6	<u>0,571</u>	<u>0,757</u>	<u>0,551</u>	<u>0,156</u>
	$\bar{r}$	0,41	0,50	0,31	0,27	0,36

Während die Banken 1gew, 3gr und 6priv (mit jeweils 2 Abweichungen) von den Mitgliedern der Bank 2gr noch relativ so ähnlich eingeschätzt werden wie von ihrem ersten Direktor, besteht für die Einschätzung der Bank 5gen (mit keinem einzigen signifikanten Wert) und Bank 4spar (mit zwei signifikanten Werten) eher Uneinigkeit. Speziell die Genossenschaftsbank wird von den Institutsmitgliedern der Bank 2gr sehr unterschiedlich eingeschätzt, auch für die Sparkasse zeigen sich Extremwerte. Am ehesten stimmen die Einschätzungen der ersten Führungskraft mit denjenigen von Person 2 und 6 überein (je eine Abweichung), während mit den Personen 3 und 4 bezüglich der Hetero-Stereotype überhaupt keine Übereinkunft vorhanden ist.

Bank 3gr

			<u>B1gew</u>	<u>B2gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B5gen</u>	<u>B6priv</u>
1. Direktor/Person	2		0,542	0,831	0,606	0,283	0,683
"	"	3	0,555	0,764	0,388	0,556	0,443
"	"	4	0,456	0,285	0,105	-0,239	0,375
"	"	5	0,539	0,918	0,578	0,786	0,436
"	"	6	<u>0,480</u>	<u>0,024</u>	<u>0,023</u>	<u>0,343</u>	<u>0,632</u>
		$\bar{r}$	0,51	0,67	0,36	0,30	0,52

Die Führungskräfte der Bank 3gr sind sich in ihrem Urteil über die Gewerkschaftsbank völlig einig, alle Werte sind signifikant. Auch die Privatbank wird - eine Ausnahme - übereinstimmend eingeschätzt. Sparkasse und Genossenschaftsbank werden - mit je drei Abweichungen - am wenigsten übereinstimmend gesehen und auch Bank 2gr wird von zwei Mitgliedern der Bank 3gr anders eingestuft, als von der ersten Führungskraft, obwohl zwischen dieser und den übrigen eine besondere hohe Übereinstimmung besteht. Die Personen 4 (mit 4 Abweichungen) und 6 (mit 3 Abweichungen) stimmen am wenigsten mit den Hetero-Stereotypen der anderen Banken, die von der ersten Führungskraft erstellt wurden, überein. Am besten harmonisiert die Vorstellung des ersten Direktors von Bank 3gr über die anderen Institute mit der von Person 5 (alles signifikante Werte), Person 2 und 3 stimmen mit je einer Abweichung auch noch gut überein.

Bank 4spar

			<u>B1gew</u>	<u>B2gr</u>	<u>B3gr</u>	<u>B5gen</u>	<u>B6priv</u>
1. Direktor/Person	2		0,699	0,759	0,387	0,309	0,530
"	"	3	0,580	0,668	0,357	0,351	0,710
"	"	4	0,698	0,219	-0,022	0,127	0,215
"	"	5	0,514	0,435	0,424	0,370	0,668
"	"	6	<u>-0,075</u>	<u>0,625</u>	<u>0,764</u>	<u>0,249</u>	<u>0,581</u>
		$\bar{r}$	0,54	0,57	0,42	0,29	0,56

Bank 5gen

			<u>B1gew</u>	<u>B2gr</u>	<u>B3gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B6priv</u>
1. Direktor/Person	2		0,306	0,372	0,508	0,309	0,590
"	"	3	0,235	0,441	0,543	0,229	0,735
"	"	4	-0,374	0,335	0,533	0,129	0,625
"	"	5	0,125	0,498	0,281	0,149	0,559
"	"	6	<u>-0,105</u>	<u>0,106</u>	<u>0,169</u>	<u>-0,047</u>	<u>0,131</u>
		$\bar{r}$	0,23	0,35	0,41	0,17	0,55

Sowohl innerhalb der Sparkasse als auch innerhalb der Genossenschaftsbank herrscht weitgehende Übereinstimmung über die Einschätzung der Privatbank (jeweils eine Abweichung). Dagegen zeigt es sich, daß die Beurteilung des 1. Direktors der Sparkasse über die Genossenschaftsbank und umgekehrt des 1. Direktors der Genossenschaftsbank über die Sparkasse absolut nicht den jeweiligen Vorstellungen der übrigen Institutsmitglieder entspricht, kein einziger der Vergleichswerte ist signifikant. Stark divergierend sind auch die Einschätzungswerte der Genossenschaftsbank über die Gewerkschaftsbank, die wiederum keine signifikanten Vergleichswerte aufweisen. Es müßte für diese Institute noch überprüft werden, ob sich die Vergleichswerte der übrigen Führungskräfte ebenso deutlich unterscheiden, d.h. ob vielleicht gerade in diesen Fällen nicht das Hetero-Stereotyp der ersten, sondern vielleicht das einer anderen Führungskraft als repräsentativ gelten kann.

Die Großbanken werden von der Sparkasse etwas übereinstimmender beurteilt als von der Genossenschaftsbank, wobei letztere häufigere Abweichungen für Bank 2gr (3 Abweichungen), erstere für Bank 3gr (ebenfalls 3 Abweichungen) aufweist.

In der Sparkasse schätzt Person 4 andere Institute am häufigsten abweichend von der ersten Führungskraft ein, während

dies für Person 6 (5 Abweichungen) der Genossenschaftsbank gilt. Insgesamt weist die Sparkasse (11 Abweichungen) ein geschlosseneres Bild auf als die Genossenschaftsbank (16 Abweichungen).

Bank 6priv

		<u>B1gew</u>	<u>B2gr</u>	<u>B3gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B5gen</u>
1. Direktor/Person	2	0,520	0,288	0,091	0,618	0,376
"	"	3	0,326	0,392	0,340	0,656
"	"	4	0,353	0,231	0,158	0,740
"	"	5	0,779	0,426	0,206	0,649
"	"	6	<u>0,284</u>	<u>0,258</u>	<u>0,369</u>	<u>0,226</u>
	$\bar{r}$	0,48	0,32	0,21	0,62	0,39

Wie bereits bei der Selbstbeurteilung, so zeigt sich auch bei den Fremdeinschätzungen innerhalb der Privatbank kaum Übereinstimmung: für Bank 3gr ergibt sich kein einziger signifikanter Wert, für Bank 2gr nur einer auf dem 5 % Niveau. Am einigsten sind sich die Führungskräfte der Bank 6priv (gemessen an der von Person 1 abgegebenen Beurteilung) noch über die Sparkasse (nur ein nicht signifikanter Wert), während sich für die Genossenschaftsbank und die Gewerkschaftsbank je 3 Abweichungen ergeben.

Vergleichen wir noch kurz die absolute Anzahl der abweichend vom Urteil der jeweiligen ersten Führungskraft eingeschätzten Hetero-Stereotype, so stellen die Gewerkschaftsbank und die Filialbank 3gr mit 8 bzw. 9 Abweichungen die relativ homogensten Führungsgruppen, gefolgt von der Sparkasse mit 11 Abweichungen. Bank 2gr mit 14 und die Banken 5gen und 6priv mit je 16 Abweichungen sind deutlich weniger einheitlich in ihren Fremdeinschätzungen.

Abschließend läßt sich noch festhalten, daß in erster Linie die jeweils 4. Personen (Abteilungsleiter) der Institute und an zweiter Stelle die jeweils 6. Personen (Prokuristen) dazu neigen, die Konkurrenzbanken anders einzuschätzen, als dies der erste Direktor ihres eigenen Instituts tut, die jeweils 2. Führungskraft (Direktor) stimmt mit ihm am ehesten überein.

Kurz zusammengefaßt läßt sich aus den in diesem Abschnitt dargestellten Ergebnissen folgern, daß die Führungskräfte jedes der sechs in unsere Untersuchung einbezogenen Institute keine homogene Gruppe bilden, wenn es um die Beurteilung bzw. Einschätzung der Konkurrenzinstitute geht. Bezogen auf den zwischenbanklichen Kommunikationsfluß könnte dies bedeuten, daß z.B. der 1. Direktor ein bestimmtes anderes Institut ablehnt und damit auch nicht kommunizieren möchte, während eine andere Führungskraft gerade dieses Institut für wichtig und Kontakte dazu für wertvoll und notwendig hält. Die Uneinigkeit der jeweiligen Führungsgruppe bezüglich der Konkurrenzeinschätzungen läßt darauf schließen, daß die Kontakte zu den anderen Instituten generell nicht geregelt und überwiegend informeller oder indirekter Art zu sein scheinen, bzw. daß die einzelnen Führungskräfte unterschiedliche Informationen besitzen, die sie innerhalb ihrer Gruppe nicht oder nur unzureichend kommunizieren; andernfalls hätte wahrscheinlich eine Annäherung der Hetero-Stereotype der Führungskräfte einer Bank über andere Institute stattgefunden.

4.2.1.3.3. Vergleich der Auto- und Hetero-Stereotype

Obwohl wir aus den beiden vorhergehenden Abschnitten ersehen konnten, daß die Polaritäteneinschätzung der jeweils ersten Führungskraft zwar für die Beurteilung der eigenen Bank, jedoch nicht unbedingt für die der anderen Institute als bankrepräsentativ angenommen werden kann, soll in dem folgenden Vergleich aus auswertungs- bzw. vergleichstechnischen Gründen doch auf die Vorstellung über die einzelnen Institute zurückgegriffen werden, wie sie die erste Führungskraft vertritt. Wir unterstellen also bezüglich der Hetero-Stereotype (bezüglich der Auto-Stereotype ließ sich dies nachweisen), daß die Ansicht des ersten Direktors über die anderen Banken für sein Institut repräsentativ sei und vergleichen jetzt die Selbst- mit den Fremdeinschätzungen über alle Institute hinweg.

		<u>B1gew</u>	<u>B2gr</u>	<u>B3gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B5gen</u>	<u>B6priv</u>
1. Direktor							
der Bank	1	1,000	0,710	0,088	0,577	0,158	0,487
"	2	0,225	1,000	0,411	0,096	0,104	0,348
"	3	0,461	0,606	1,000	0,613	0,585	0,556
"	4	0,558	0,525	-0,128	1,000	0,112	-0,283
"	5	-0,056	0,337	0,151	0,082	1,000	-0,028
"	6	0,536	0,502	0,257	0,501	0,402	1,000

Betrachten wir zuerst die Werte für die Gewerkschaftsbank, so läßt sich ablesen, daß sie von den Banken 6priv, 4spar (auf dem 1 % Niveau) und von Bank 3gr (auf dem 5 % Niveau) signifikant so gesehen wird, wie sie sich selbst beurteilt. Bank 1gew (d.h. ihre erste Führungskraft) schätzt sich in ihrem Selbstbild am ähnlichsten der Bank 2gr und der Sparkasse (1 % Signifikanz) und der Privatbank (5 % Signifikanz) ein. Die Vorstellung der Bank 2gr über die Gewerkschaftsbank, der sie sich selbst ähnlich glaubt, ist dagegen völlig abweichend, die stärksten "Fehleinschätzungen" (gemessen am Auto-Stereotyp) liefert die Genossenschaftsbank, die auch ihrerseits von der Gewerkschaftsbank abweichend beurteilt wird.

Insgesamt weist die Gewerkschaftsbank - bezogen auf die mittels der Polaritätenprofile erhobenen Eigenschaften - eine durchaus positive, d.h. selbstbildähnliche Beurteilung von seiten dreier der fünf anderen Banken auf, die sich allerdings nur bezüglich der Sparkasse und der Privatbank mit der eigenen Ähnlichkeitsschätzung deckt.

Die Filialgroßbank 2gr wird von vier der übrigen fünf Banken selbstbildähnlich gesehen, lediglich die Genossenschaftsbank schätzt sie abweichend ein. Bank 2gr selbst möchte sich am liebsten in ihrer Selbstdarstellung keinem der anderen Institute nähern, mit Ausnahme der zweiten Großbank (5% Signifikanzniveau).

Bank 3gr hat anscheinend Schwierigkeiten mit ihrer Selbstdarstellung gegenüber den anderen Instituten: sie wird nur von Bank 2gr mit 5 %iger Signifikanz selbstbildähnlich gesehen, alle anderen Institute schätzen sie anders ein, besonders stark weicht die Beurteilung der Sparkasse vom Selbstbild der Bank 3gr ab. Dabei erlebt Bank 3gr sich eigenschaftsähnlich mit der Bank 2gr, der Sparkasse, Genossenschaftsbank und Privatbank (je 1 % Signifikanz), selbst die Gewerkschaftsbank wird von ihr noch selbstbildähnlich eingestuft (5 % Signifikanz).

Die Sparkasse wird von drei anderen Banken positiv (d.h. Auto-Stereotyp annähernd) eingeschätzt, und zwar von der Gewerkschaftsbank, von Bank 3gr (1 %) und von Bank 6priv (5 %).

Starke Abweichungen finden sich bei den von der Bank 2gr und der Genossenschaftsbank erstellten Hetero-Stereotypen. Gerade Bank 2gr wird von der Sparkasse selbst jedoch - zusammen mit Bank 1gew - mit 1 %iger Signifikanz der eigenen Darstellung am ähnlichsten eingestuft, während sie die Banken 3gr und 6priv extrem anders beurteilt als sich selbst.

Die Genossenschaftsbank wird von Bank 3gr (1 %) und Bank 6priv (5 %) selbstbildähnlich eingeschätzt, sie selbst sieht jedoch keine andere Bank so wie ihr eigenes Institut. Am weitesten entfernen sich die Banken 6priv und 1gew von den Eigenschaftsausprägungen, die die Genossenschaftsbank für sich selbst in Anspruch nimmt.

Die Privatbank glaubt zwar, den Instituten 1gew, 2gr und 6spar ähnlich zu sein, sie wird jedoch gerade von der Bank, die sie als von ihrem Selbstbild am stärksten abweichend einschätzt (Bank 3gr) am selbstbildähnlichsten beurteilt (1 % Signifikanz). Auch die Einschätzung von seiten der Gewerkschaftsbank ist positiv (5 %), während besonders Sparkasse und Genossenschaftsbank die Privatbank sehr viel anders sehen, als sie sich selbst beurteilt.

Nachdem wir davon ausgegangen sind, daß das Auto-Stereotyp positive Eigenschaftsausprägungen bzw. -konstellationen impliziert, wollen wir noch kurz untersuchen, ob und wie häufig ein Institut einem anderen dieselben bzw. ähnlich positive Merkmale zuspricht.

Die von der Genossenschaftsbank ausgefüllten Hetero-Stereotype zeigen für alle anderen Banken stark abweichende, also eher "negative" Eigenschaftsausprägungen, tendenziell wird noch Bank 2gr am günstigsten beurteilt. Auch Bank 2gr billigt nur der anderen Filialgroßbank (Bank 3gr) Ähnlichkeiten mit eigenen Eigenschaftsausprägungen zu.

Bank 1gew, Bank 4spar und Bank 6priv sehen zwei bzw. drei andere Institute ähnlich positiv wie sich selbst, während Bank 3gr allen anderen Banken unserer Stichprobe ebenso gute Eigenschaften zuschreibt wie sich selbst, d.h. also, ihnen (bezogen auf die im Polaritätenprofil erhobenen Merkmale) positiv bzw. tolerant gegenübersteht.

4.2.2. Zweiter Indikator: Kooperationsbereitschaft

In diesem Abschnitt geht es um die Frage, inwieweit eine bestimmte Bank (repräsentiert durch ihre sechs ranghöchsten Führungskräfte) in unterschiedlichem Ausmaß kooperationsbereit gegenüber anderen Banken ist. Zur Erfassung der Kooperationsbereitschaft wurde den Befragungspersonen eine Situation vorgegeben, die sie in die "Zwangslage" versetzen sollte, mit den anderen Instituten zusammenarbeiten zu müssen (vgl. Punkt 3.2.2.). Die Darstellung der Ergebnisse beruht auf den errechneten Mittelwerten und - um zu überprüfen, ob diese Werte zufällig oder überzufällig zustande gekommen sind - auf sechs gerechneten einfaktoriellen Varianzanalysen mit Meßwertwiederholungen. Im Gegensatz zu den früher (vgl. Punkt 4.1.1. u. f.) verwendeten einfachen Varianzanalysen erwiesen sich in diesem Fall Meßwertwiederholungen als notwendig, da jeweils eine Bank Stellung nimmt zu den einzelnen anderen, es sich also nicht um einen generellen Vergleich handelt (Winer, 1962, Kap. 4).

Betrachten wir zunächst Bank 1gew, die Gewerkschaftsbank. Für die Mittelwerte ergibt sich:

	<u>B2gr</u>	<u>B3gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B5gen</u>	<u>B6priv</u>
<u>B1gew</u>	3.33	3.33	3.00	2.67	2.67

Der Mittelwert der benutzten 5stufigen Skala ist 3, die durchschnittliche Kooperationsbereitschaft der Bank 1gew gegenüber allen anderen Banken weicht nur geringfügig von diesem Wert ab, es läßt sich also feststellen, daß Bank 1gew in Bezug auf die anderen fünf Banken gleichermaßen kontaktbereit ist, und zwar auf einer mittleren Ebene. Überprüfen wir diese Aussage mit Hilfe der Varianzanalyse, so ergibt sich wie erwartet kein signifikantes Ergebnis:

	<u>QdV</u>	<u>Varianz</u>	<u>F</u>
<u>Bank 1</u>	10.40	2.08	0.382 +)

+) $F_{crit}(1\%) = 4.43$
 $F_{crit}(5\%) = 2.87$

Greifen wir auf die Vorstellungen zurück, die die Gewerkschaftsbank über die anderen Institute besitzt, so scheinen diese nur geringfügigen Einfluß auf die Kontaktbereitschaft zu haben: sie würde selbst mit der von ihr am relativ ungünstigsten eingeschätzten Privatbank zusammenarbeiten.

Für Bank 2gr sehen die Mittelwerte folgendermaßen aus:

	<u>B1gew</u>	<u>B3gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B5gen</u>	<u>B6priv</u>
<u>B2gr</u>	1.33	4.50	1.33	2.33	3.33

Die Unterschiede sind auffallend: am ausgeprägtesten ist die Kooperationsbereitschaft gegenüber der zweiten Filialgroßbank, und zwar in einem beträchtlich den Mittelwert überschreitenden Umfang. Dies läßt sich vielleicht als erste Bestätigung für unsere weiter oben dargestellte Stichprobenauswahl heranziehen, wobei - wie erwähnt - wegen der erwarteten intensiven Kommunikation zwischen den Filialgroßbanken auf die Einbeziehung der dritten Großbank in die Untersuchung verzichtet worden war. Ebenso läßt sich daraus schließen, daß - zumindest die Großbanken - am liebsten mit Instituten ähnlicher Struktur und Zielsetzung kooperieren. Als einziger anderer Wert liegt noch der Mittelwert der Kooperationsbereitschaft zu Bank 6priv etwas über dem Wert 3. Die Kontaktbereitschaft der Bank 2gr gegenüber der Gewerkschaftsbank, der Sparkasse und auch der Genossenschaftsbank ist auffallend niedrig.

Der Wert aus der Varianzanalyse

	<u>QdV</u>	<u>Varianz</u>	<u>F</u>
<u>Bank 2gr</u>	7.37	1.47	16.54

bestätigt, daß die Kooperationsbereitschaft der Bank 2gr bezogen auf die anderen Banken signifikant unterschiedlich ist, und zwar ist der Wert 16.54 hochsignifikant. +)

+) $F_{crit} (1 \%) = 4.43$

Betrachten wir dazu die Ergebnisse der Hetero-Stereotypen (vgl. 4.2.1.3.2.) so zeigt sich deutlich, daß die positive Einschätzung der Bank 2gr für Bank 3gr auch ihrer Kontaktbereitschaft zu letzterer entspricht, ebenso lassen sich Verbindungen zwischen der positiven Beurteilung der Privatbank und der ihr zugewandten Kontaktbereitschaft ziehen. Der negativen Einschätzung der Gewerkschaftsbank entspricht ihre Ablehnung als möglicher Partner.

Die mangelnde Kontaktbereitschaft gegenüber der Sparkasse läßt sich an dieser Stelle nicht eindeutig klären.

Bank 3gr, ebenfalls eine Großbank, weist folgende Mittelwerte auf:

	<u>B 1gew</u>	<u>B 2gr</u>	<u>B 4spar</u>	<u>B 5gen</u>	<u>B 6priv</u>
<u>Bank 3gr</u>	1.33	4.00	2.33	2.00	3.17

Die Varianzanalyse ergibt einen ebenfalls hochsignifikanten Unterschied in der Kooperationsbereitschaft von Bank 3gr:

	<u>QdV</u>	<u>Varianz</u>	<u>F</u>
<u>Bank 3gr</u>	7.77	1.55	9.42

Ein Vergleich mit den Mittelwerten der Bank 2gr zeigt deutlich Ähnlichkeiten: die ausgeprägte Kontaktbereitschaft zur anderen Großbank, abgeschwächtere Bereitschaft gegenüber der Privatbank und schwache Kooperationsbereitschaft gegenüber der Gewerkschaftsbank. Die Bank 5gen wird von beiden Großbanken fast gleich eingestuft, während die Sparkasse von Bank 3gr etwas stärker bevorzugt wird als von Bank 2gr. Insgesamt zeigen sich jedoch sehr ähnliche Kooperationstendenzen bei beiden Großbanken.

Wenden wir uns nun Bank 4spar, der Sparkasse, zu:

	<u>B 1gew</u>	<u>B 2gr</u>	<u>B 3gr</u>	<u>B 5gen</u>	<u>B 6priv</u>
<u>Bank 4spar</u>	1.83	1.67	1.67	3.33	1.17

	<u>QdV</u>	<u>Varianz</u>	<u>F</u> +)
<u>Bank 4spar</u>	16.27	3.25	10.95

Die Varianzanalyse bestätigt wiederum die hochsignifikanten Unterschiede, die auch aus den Mittelwerten deutlich werden. Die Sparkasse würde am liebsten mit der Genossenschaftsbank kooperieren, alle anderen lehnt sie eindeutig ab, selbst in einer - wenn auch in der Untersuchung nur simulierten - Notlage. Die Einstufung der Großbanken ist genau gleich, die der Privatbank liegt sogar noch niedriger. Auch die Kooperationsbereitschaft mit der Gewerkschaftsbank ist gering.

Die Sparkasse zeigt sich also ebenfalls primär dem Partner gegenüber kooperationsbereit, den sie auch als selbstbild-ähnlich, d.h. positiv erlebt. Die gleichstark ausgeprägte Ablehnung der Großbanken entspricht deren abweichenden Hetero-Stereotyp-Einschätzungen.

Besondere Abneigung gilt der Privatbank, die von der Sparkasse auch negativ (auf dem Polaritätenprofil) gesehen wird.

Für Bank 5gen ergeben sich die Werte:

Mittelwerte

	<u>B 1gew</u>	<u>B 2gr</u>	<u>B 3gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B 6priv</u>
<u>Bank 5gen</u>	2.00	3.33	3.00	3.17	3.33

+) Fcrit (1 %) = 4.43
Fcrit (5 %) = 2.87

Varianzanalyse

	<u>QdV</u>	<u>Varianz</u>	<u>F</u> +)
<u>Bank 5gen</u>	7.7	1.55	1.35

Das Ergebnis der Varianzanalyse zeigt, daß es in der Kooperationsbereitschaft der Bank 5gen zu den anderen Banken keinen signifikanten Unterschied gibt. Bank 5gen würde also mit allen anderen Banken gleich gern kooperieren (mit mittlerer Kooperationsbereitschaft) wie auch die Mittelwerte zeigen, dabei am relativ wenigsten gern mit der Gewerkschaftsbank.

Die Genossenschaftsbank, von allen anderen geschätzt, hat selbst kaum extreme Hetero-Stereotype über ihre Konkurrenten und ist entsprechend kontaktoffen gegenüber allen anderen Instituten, wobei sie noch am wenigsten von der Gewerkschaftsbank hält, was sich in der Kontaktbereitschaft niederschlägt. Auffallend ist, daß - entsprechend den Ergebnissen der Stereotypen - keine gesteigerte Kontaktbereitschaft zur Sparkasse besteht, sondern noch am ehesten die Neigung, mit der Privatbank (B 6priv) bzw. mit der Bank 2gr zusammenzuarbeiten.

Bank 6priv, die Privatbank, weist ebenfalls keinen signifikanten Wert bezüglich ihrer Kooperationsbereitschaft auf:

Mittelwerte

	<u>B 1gew</u>	<u>B 2gr</u>	<u>B 3gr</u>	<u>B 4spar</u>	<u>B 5gen</u>
<u>Bank 6priv</u>	2.67	3.00	2.87	2.83	2.17

Varianzanalyse

	<u>QdV</u>	<u>Varianz</u>	<u>F</u> +)
<u>Bank 6priv</u>	9.5	1.90	0.322

+) Fcrit (1 %) = 4.43
 Fcrit (5 %) = 2.87

Sie zeigt keine ausgeprägten Präferenzen bezüglich möglicher Kooperationen, lehnt jedoch die Genossenschafts- und die Gewerkschaftsbank am relativ stärksten ab. Insgesamt ist die generelle Kooperationsbereitschaft von Bank 6priv am geringsten, sie bleibt fast immer (bis auf Bank 2gr, die ebenfalls gern mit ihr zusammenarbeiten würde) unter dem allgemeinen Mittelwert von 3.

Für Bank 6priv fällt auf, daß sie die Genossenschaftsbank, der sie als Partner erwünscht ist, ablehnt, was der Stereotypeneinschätzung entspricht, die zwar im Ganzen positiv ist, jedoch die Genossenschaftsbank (und die Gewerkschaftsbank) als "ablehnend" einstuft. Obwohl die Privatbank von beiden Großbanken als Kommunikationspartner begehrt ist, zeigt sie selbst keine eindeutigen Präferenzen (tendenziell zu B 2gr).

Betrachten wir die Ergebnisse noch einmal im Zusammenhang, so zeigt sich, daß Bank 1gew eine ausgesprochene Sonderstellung einnimmt. Zwar würde sie selbst gern mit allen anderen zusammenarbeiten, sie wird jedoch durchweg von den anderen Instituten als Kooperationspartner abgelehnt. Eine relativ schwächere Ablehnung der Bank 1gew findet sich nur auf Seiten von Bank 6priv, die selbst - obschon als Kooperationspartner begehrt - (Ausnahme: Bank 4spar) insgesamt nur wenig Neigung zur Kooperation mit den anderen Instituten zeigt. Die beiden Großbanken wählten sich am liebsten gegenseitig als Partner, ebenso zeigt die Sparkasse eindeutige Präferenzen gegenüber der Genossenschaftsbank, während diese allen gegenüber (mit Ausnahme der Gewerkschaftsbank) gleichermaßen kontaktbereit ist.

Vergleichen wir diese Ergebnisse mit denen der Stereotypen-Analyse so zeigt sich deutlich, daß am liebsten diejenigen Banken als Kommunikationspartner gewählt werden, die auch von den Eigenschaften her positiv beurteilt werden bzw. umgekehrt ausgedrückt, mögliche Geschäftspartner werden positiv eingeschätzt. Dies ist insoweit nicht überraschend, derartige Verhaltensweisen wurden in der Kleingruppenforschung z.B. häufig nachgewiesen.

Spezielle Aufmerksamkeit und Begründung sind jedoch dort notwendig, wo es darum geht, die Sonderstellung einzelner Institute zu erklären. In unserer Untersuchung wäre dies die B 1gew, die gern Kontakte aufnehmen möchte, aber relativ einmütig abgelehnt wird, die Sparkasse, die sich nur zu einem Institut kooperationsbereit zeigt, und die Privatbank, mit der fast alle kommunizieren möchten, die jedoch selbst an Kontakten relativ uninteressiert ist.

Neben möglichen Einflüssen von Struktur- bzw. Zielunterschieden läßt sich für die Gewerkschaftsbank eine recht plausible Erklärung ihrer isolierten Stellung geben, die wir aufgrund zahlreicher Gespräche mit den Führungskräften anderer Institute erfuhren: ungefähr vier Jahre vor dem Zeitraum unserer Untersuchung wechselte ein leitender Angestellter (Prokurist) von Bank 3gr zu Bank 1gew, und zwar vermutlich wegen besserer Bezahlung und erwarteter günstigerer Aufstiegschancen. Dieser Vorgang - in allen übrigen Instituten unvergessen - wird der Gewerkschaftsbank als "unfaire Abwerbung" angelastet und es scheint plausibel, daß die seit damals bestehenden Vorurteile das Ergebnis unserer Analyse gravierend beeinflussten.

Als Erklärungsansatz für das Kooperationsverhalten der Sparkasse kann ihre starke regionale Marktposition herangezogen werden, die es ihr erlaubt, sich auf nur einen Partner - die als ähnlich erlebte Genossenschaftsbank - zu konzentrieren.

Auch für die Privatbank gilt eine regionale Besonderheit: sie ist - wie bereits erwähnt - auf Effektingeschäfte spezialisiert und für ihre guten Leistungen in diesem Bereich bekannt. Diese intensive Ausrichtung und Vervollkommnung einer Geschäftsart könnte einmal zur Erklärung des starken Interesses der Großbanken beitragen, zum anderen ihr eigenes Desinteresse an Kontakten mit den übrigen Banken erklären, die auf ihrem Spezialgebiet keine Besonderheiten zu bieten haben, welche eine Zusammenarbeit relevant erscheinen ließe.

4.2.3. Dritter Indikator: Realisierte Kontakte

Die Analyse der in einem durchschnittlichen Geschäftsmonat vollzogenen Kontakte soll Aufschluß darüber geben, inwieweit direkte und einstufige (d.h. Kommunikation vom Sender zum Empfänger ohne Zwischenglied; Kanellopoulos, 1970, 41) oder zweistufige Kommunikationsprozesse zwischen den untersuchten Instituten stattfinden und in welchem Umfang dafür verschiedene Kommunikationskanäle benutzt werden. Im Folgenden werden die Begriffe Kommunikationskanal und Kommunikationsweg synonym benutzt, um das materiell faßbare Übertragungsmedium zu charakterisieren (Kramer, 1962, 136). Davon unterschieden wird die Kontaktgelegenheit, die z.B. die gleichzeitigephysische Anwesenheit zweier Personen zu einem bestimmten Zweck an einem bestimmten Ort ermöglicht, ohne daß sich zwischen den Personen notwendig verbale Kommunikation bzw. direkter Informationsaustausch vollzieht.

Obwohl die Auswertung der von den Befragungspersonen ausgefüllten Schemata (vgl. 4.2.3.f und Anhang A 31/32) recht informative Ergebnisse erbrachte, muß doch berücksichtigt werden, daß es sich bei den angegebenen Zahlen um geschätzte Durchschnittswerte handelt, die sicherlich nur tendenziell der Anzahl der tatsächlichen Kontakte entsprechen werden, welche wahrscheinlich wesentlich höher liegen. Das bereits in der Voruntersuchung (vgl. 2.4.1.) aufgetauchte Problem der Geheimhaltung von zwischenbanklichen Beziehungen wirkte sich speziell in diesem Teil der Untersuchung derart aus, daß die Angabe der Kontakthäufigkeit zu bestimmten anderen Instituten von einzelnen Befragten verweigert wurde. Daraus läßt sich schließen, daß möglicherweise gerade zu diesen Banken intensivere Beziehungen bestehen, denn die Erfragung nicht so häufiger bzw. fehlender Kontakte stieß auf keine Schwierigkeiten.

Die folgende Darstellung bezieht sich auf angegebene absolute Zahlen und Angaben aus den biographischen Daten (vgl. Anhang A 42 - A 47).

4.2.3.1. Kommunikationskanäle und Kontaktgelegenheiten

Den Führungskräften aller Institute gemeinsam ist die Abneigung gegen das geschriebene Wort: die Kontakte über Briefe oder andere Schriftstücke sind praktisch bedeutungslos: lediglich die Genossenschaftsbank (10 Nennungen)¹⁾ und die Sparkasse (7) stehen miteinander in Schriftverkehr; in den übrigen Instituten finden sich nur Einzelnennungen. Der mit großem Abstand (143) dominierende Kommunikationskanal ist das Telefon, das von allen Instituten mit etwa gleicher Intensität verwendet wird, lediglich die Genossenschaftsbank benutzt es nicht ganz so häufig. Aus Gesprächen mit den Befragungspersonen wurde deutlich, daß der telefonische Informationsaustausch als besonders zeitsparend, mit geringem finanziellen und persönlichen Aufwand verbunden, informativ (da direktes Nachfragen möglich ist) und unverbindlich eingeschätzt wird, wobei sich letzteres speziell auf die Unterscheidung zum schriftlichen Informationsaustausch bezieht. Generell wurde der informelle, von Dritten nicht direkt kontrollierbare bzw. überschaubare Charakter dieses Kommunikationsweges betont, der wohl dem allgemeinen - u.E. vom Inhalt der Kommunikation nicht unbedingt abhängigen - Diskretionsbedürfnis der Bankführungskräfte am ehesten entspricht. Ebenso läßt sich vielleicht die relativ häufige Nennung der "Gespräche unter vier Augen" (57) erklären. Erfahrungsgemäß wird der Inhalt solcher Gespräche zwar meist nachträglich in Aktennotizen festgehalten, diese stellen jedoch nur eine stichwortartige Wiedergabe ausgewählter Informationen dar.

Insgesamt überwiegen also die direkten einstufigen Kommunikationen; Kontakte über Dritte, z.B. Sekretärin, Kollegen, Untergebene spielen keine Rolle. Bemerkenswert ist auch, daß ein Wechsel der Hierarchieebene nach oben (also Kontakt von Abteilungsleiter der Bank X zu Direktor der Bank Y) keinmal

1) Die in den Klammern stehenden Zahlen geben die jeweiligen Nennungshäufigkeiten an.

genannt, ein Wechsel der Hierarchieebene nach unten von den Direktionsmitgliedern keinmal und von den übrigen Prokuristen nur sehr selten angegeben wird (z.B. Prokurist der Bank X zu bestimmtem Sachbearbeiter der Bank Y).

Auffallend ist die relativ hohe Anzahl von Nennungen (81) für die Kontaktgelegenheit "gesellschaftliche Veranstaltungen". Die Direktoren der Filialgroßbanken (B 2gr, B 3gr) und der Privatbank (B 6priv) sind zum Beispiel Mitglieder desselben Golfclubs, andere Führungskräfte der Banken 2gr, 5gen und 6priv desselben Tennislubs. Die beiden ersten Direktoren der Banken 2gr und 3gr gehören der örtlichen Rotarier-Vereinigung an, weitere Beziehungen bestehen über gemeinsame Gewerkschaftszugehörigkeit (Mitglieder von B 1gew und B 4spar), Fußballclub (B 1gew, B 6priv), Treffen auf Veranstaltungen politischer Parteien: z.B. besuchen einzelne Führungskräfte der Banken 2gr und 3gr, 6priv zwei- bis dreimal jährlich Veranstaltungen der CDU, während Angehörige der Banken 1gew, B 4spar und 5gen sich bei Zusammenkünften der SPD treffen könnten, an denen sie etwa zweimal jährlich teilnehmen.

Die Genossenschaftsbank ist als einziges Institut in diesem Bereich - soweit wir es feststellen konnten - nicht sehr aktiv, während die Privatbank nur vereinzelt derartige Kontakte sucht.

Bei diesen Kontaktgelegenheiten haben die Führungskräfte die Möglichkeit sowohl der direkten Kontaktaufnahme zu Mitgliedern anderer Institute, als auch der indirekten über gemeinsame Bekannte, Kunden o. ä. Dabei sind in dieser Aufzählung nur die von bestimmten Organisationen initiierten Kontaktgelegenheiten enthalten: Faktoren wie z.B. die langjährige Wohndauer am Befragungsort (vgl. Anhang A 45, Tab. 5), die auch auf eine intime Orts- und Personenkenntnis schließen läßt, deuten darauf hin, daß wahrscheinlich noch vielfältigere und möglicherweise engere Beziehungen zwischen den Führungskräften der ansässigen Kreditinstitute bestehen werden.

Dieser informelle Weg der Informationseinholung bzw. des Informationsaustausches läßt sich nur schwer quantifizieren und kaum in seiner Wirkung abschätzen, doch kommt ihm, nach Meinung der Befragten, erhebliche Bedeutung zu: einzelne Führungskräfte geben sogar an, Veranstaltungen nur aus dem Grund besucht zu haben, um bestimmte Informationen einholen oder überprüfen zu können.

Abschließend soll noch darauf hingewiesen werden, daß Kontaktgelegenheiten wie Tagungen, Konferenzen, Versammlungen von den Mitgliedern unserer Stichprobe sehr selten erwähnt wurden, meist handelt es sich um regelmäßige Zusammenkünfte der jeweiligen Verbände. Arbeitssessen und eher offizielle Besprechungen werden nur von der Gewerkschaftsbank bezüglich ihres Kontaktes zur Sparkasse und zur Privatbank angegeben.

4.2.3.2. Zwischenbankliche Kontakte

Betrachten wir die Anzahl der angegebenen zwischenbanklichen Kontakte, so erscheint die B 1gew keineswegs so isoliert, wie aufgrund der Analyse der Kooperationsbereitschaft z. B. angenommen werden könnte. Sie kommuniziert häufig (ca. 20 mal monatlich) mit den beiden Filialgroßbanken B 2gr, B 3gr, von denen nur Bank 3gr eine annähernd gleich hohe Kontaktzahl nennt, während vier Befragungspersonen B 2gr angeben, keine Kontakte zu B 1gew zu unterhalten.

Mit der Sparkasse und der Genossenschaftsbank kommuniziert B 1gew etwa gleich häufig: 12 bzw. 15 mal monatlich, wobei die Sparkasse eine ähnlich hohe Zahl von Kontakten zu B 1gew nennt, während die Genossenschaftsbank (3 Verweigerungen) nur 6 Kontakte angibt.

Am niedrigsten ist die Anzahl der Kommunikationen zwischen der B 1gew und der Privatbank, die sich auf 3 bzw. 5 Nennungen beschränkt.

Für die Großbanken B 2gr und B 3gr ergibt sich eine intensive zwischenbankliche Kommunikation, die auch zugegeben wird: 30 mal monatlich von beiden Seiten ausgehend.

Bank 3gr ist allgemein kontakt (oder auskunfts-) freudiger: sie kommuniziert relativ oft mit Sparkasse und Genossenschaftsbank (10 bzw. 12 mal) und noch häufiger mit der Privatbank (15), während die Kontakte der B 2gr zu B 4spar und B 5gen eher spärlich sind (3 bzw. 5 mal bei jeweils zwei Verweigerungen). B 2gr behauptet außerdem, mit der Privatbank überhaupt nicht zu kommunizieren, während diese ihrerseits 16 monatliche Kontakte zu B 2gr angibt.

Sparkasse und Genossenschaftsbank kommunizieren häufig miteinander, wobei der Kommunikationsfluß eher von B 4spar zu B 5gen (29) als umgekehrt zu verlaufen scheint. Beide Institute geben an, zur Privatbank kaum Kontakte zu haben. Wie bereits erwähnt, kommuniziert die Privatbank ihrerseits überwiegend mit den Filialgroßbanken B 2gr und B 3gr.

Die häufigsten Verweigerungen bezogen sich auf Kontakte der B 6priv zu B 4spar, B 5gen, B 1gew und umgekehrt von der Genossenschaftsbank zur Privatbank bzw. von der Sparkasse zur Privatbank. Von den Filialgroßbanken verweigerten nur Angehörige der B 2gr Auskunft über Anzahl und Art ihrer Beziehungen zur Gewerkschaftsbank (B 1gew) und zur Sparkasse (B 4spar).

Vergleichen wir die realisierten Kontakte mit den in einer "zwangsweisen" Kooperation angestrebten, so zeigt sich sehr deutlich, daß die Ergebnisse beider Darstellungen klare Übereinstimmungen aufweisen: so gibt z.B. B 2gr als bevorzugte Kooperationspartner die Banken 3gr und 6priv an, mit denen sie ohnehin schon die intensivsten Beziehungen unterhält. Dies gilt auch für den Kontakt zwischen B 3gr zu B 2gr und B 6priv.

Ebenso wählt auch die Sparkasse die Genossenschaftsbank als Partner, mit der sie bereits zahlreiche Kontakte unterhält.

Bank 5gen verhält sich relativ neutral: sie unterhält wenige tatsächliche Beziehungen zu den anderen Instituten (soweit feststellbar) und würde mit allen zusammenarbeiten.

Für die Privatbank zeigt sich wiederum eine Übereinstimmung zwischen möglichen angestrebten und realisierten Kontakten: es dominieren die beiden Großbanken B 2gr und B 3gr.

4.2.4. Vierter Indikator: Transinformation

In den folgenden Darlegungen soll der Informiertheitsgrad unserer Befragungspersonen analysiert und verglichen werden, und zwar bezieht sich diese Informiertheit einmal auf die 12 Fragen, die das Faktenwissen über die eigene Bank und die anderen Institute betreffen (vgl. 3.1.4.). Zum anderen wird der gemeinsame Informationshintergrund aufgedeckt, der sich z.B. aus Ähnlichkeiten bei den prognostizierten Verhaltenserwartungen (vgl. 3.2.3.) ablesen läßt.

4.2.4.1. Auswertungsbeispiel

Zur Veranschaulichung der Transinformationsanalyse soll zunächst ein Auswertungsbeispiel (in diesem Fall bezogen auf bankinterne Kommunikation) dargestellt werden, das das Zustandekommen der Daten verdeutlicht.

Für jede von uns im Fragebogenteil II (vgl. Anhang A 13 - A 30) gestellte Frage waren fünf Antwortmöglichkeiten vorgegeben worden, die als Reaktionskategorien verstanden werden können:

Person 1 von Bank 1 ver- glichen mit den übrigen Personen von Bank 1	Reaktions- kategorien	1	2	3	4	5
	1	/// /// /// ///			//	
	2		///	/// /	//	/
	3	//	////	/// ///	/	
	4	///		//	///	
	5				/	

Wir haben zuerst Konfusions-Matrizen nach dem oben aufgeführten Muster für jede Person jeder Bank erstellt, wobei jeweils alle Fragen (in diesem Fall die 12 Faktfragen) einbezogen wurden. Jede Matrix enthält also 60 Werte = angekreuzte Antworten (12 Fragen, 5 Reaktionskategorien = $12 \times 5 = 60$).

Je mehr Werte in der Diagonalen liegen, umso besser verläuft der Kommunikationsfluß innerhalb der Bank, d.h. umso ähnlicher ist der Informiertheitsgrad. Eine maximale Transinformation bestünde dann, wenn die von Person 1 (Bank 1) für alle 12 Fragen gegebenen Antworten auch von den übrigen Personen der Bank 1 gew als Reaktionskategorien gewählt würden. Zur Interpretation der errechneten T-Werte (= Transinformations -

werte) ¹⁾ wird von dem maximalen Transinformationswert ausgegangen, der gleich ist dem logarithmus dualis der Kategorien, in diesem Fall: $L d 5 = T_{max} = 2.32 \text{ bit}$ ²⁾.

Betrachten wir nun einmal die realen Werte für die Konfusionsmatrizen der Bank 1gew (bankinterne Kommunikation), um im weiteren Verlauf der Analyse dann nur noch die T-Werte zur Erklärung heranzuziehen.

Die Antworten verteilen sich wie folgt:

-
- 1) Zum Rechnungsvorgang: (vgl. Edwards, 1964; 36/37/86)

$$T = H_{in} + H_{out} - H_{in/out}$$

$$H_{in} = - \sum_{i=1}^6 p_i \ln p_i \quad (\text{Zeilensumme der Wahrscheinlichkeiten})$$

$$H_{out} = - \sum_{j=1}^6 p_j \ln p_j \quad (\text{Spaltensumme der Wahrscheinlichkeiten})$$

$$H_{in/out} = - \sum_{i=1}^6 \sum_{j=1}^6 p_{ij} \ln p_{ij} \quad (\text{Matrix aller Wahrscheinlichkeiten})$$

- 2) bit ist die gebräuchliche Abkürzung für binary digit (Tukey), d.h. die als elementare Einheiten der Information verwendeten Maßziffern (Cherry 1967, 220).

Bank 1gew (intern)

Person 1 gegen Rest +)

	1	2	3	4	5
1	18	0	0	2	0
2	1	5	6	2	1
3	2	4	8	1	0
4	0	0	2	3	0
5	4	0	0	0	1

T = 0,798

Person 2 gegen Rest

	1	2	3	4	5
1	21	0	0	2	2
2	0	0	0	0	0
3	3	9	11	6	1
4	0	3	2	0	0
5	0	0	0	0	0

T = 0,657

Person 3 gegen Rest

	1	2	3	4	5
1	18	0	0	2	0
2	3	7	11	3	1
3	0	0	5	0	0
4	0	0	2	3	0
5	4	0	0	0	1

T = 0,848

Person 4 gegen Rest

	1	2	3	4	5
1	19	1	3	0	2
2	1	3	1	0	0
3	0	7	9	3	1
4	4	0	2	4	0
5	0	0	0	0	0

T = 0,652

Person 5 gegen Rest

	1	2	3	4	5
1	19	5	4	0	2
2	0	2	2	1	0
3	0	0	6	4	0
4	4	4	5	1	1
5	0	0	0	0	0

T = 0,490

Person 6 gegen Rest

	1	2	3	4	5
1	21	0	0	2	2
2	1	5	3	1	0
3	2	3	9	1	0
4	0	0	2	3	0
5	0	2	2	1	0

T = 0,811

+) (d.h. die übrigen Personen von Bank 1gew)

Die erreichten T-Werte sind - verglichen mit dem maximalen T-Wert = 2.32 bit - für sich schon aussagekräftig, d.h. wir können feststellen, inwieweit sich unsere Werte dem maximalen T-Wert nähern.

Zusätzlich soll jedoch überprüft werden, ob die festgestellten Transinformationen zufällig oder mit überzufälliger Wahrscheinlichkeit entstanden sind, d.h. also, die T-Werte werden auf ihre Signifikanz getestet. Zwar ist dieses Vorgehen mathematisch exakt nicht durchführbar, der Signifikanztest kann jedoch approximativ über die chi-Quadrat-Verteilung erfolgen. Deshalb haben wir teilweise für die Überprüfung der T-Werte ein s. g. $K \times L$ (hier 5×5) chi-Quadrat berechnet, das bei $K - 1 \times L - 1 = 4 \times 4 = 16$ Freiheitsgraden auf Signifikanz geprüft wird.¹⁾

Für die folgende Analyse bedeutet dies: sollte das zu dem jeweiligen T-Wert berechnete chi-Quadrat signifikant sein, dann besteht in der jeweils untersuchten Bank eine überzufällige Transinformation; ist es nicht signifikant, so ist die über den T-Wert ausgedrückte Transinformation nicht überzufällig.

1) chi-Quadrat (crit 5 %) = 26,3
chi-Quadrat (crit 1 %) = 32,0
chi-Quadrat (crit 1 %) = 39,25

4.2.4.2. Bankinterner Informiertheitsgrad

Bezüglich der bankinternen Transinformation sollen - jeweils bankweise - die Ergebnisse aus dem Bereich der Faktfragen und aus dem Bereich der Verhaltensprognosen gegenübergestellt und miteinander verglichen werden.

4.2.4.2.1. Die Gewerkschaftsbank

a) Faktfragen

Bank 1gew

	<u>T-Wert</u>	<u>chi²</u> +)
Person 1	0,798	59,082
Person 2	0,657	43,724
Person 3	0,848	64,591
Person 4	0,652	45,811
Person 5	0,490	34,862
Person 6	0,811	60,292

b) Verhaltensprognosen

	<u>T-Wert</u>	<u>chi²</u>
Person 1	0,457	37,873
Person 2	0,347	29,719
Person 3	0,410	32,131
Person 4	0,490	43,270
Person 5	0,405	30,170
Person 6	0,504	38,908

+) chi-Quadrat	{ crit 5 % }	= 26,3
chi-Quadrat	{ crit 1 % }	= 32,0
chi-Quadrat	{ crit 1 %o }	= 39,25

Wir sehen, daß die Informiertheit der Befragungspersonen der Gewerkschaftsbank über Strukturmerkmale ihrer Bank (a) auf dem 1 %igen Signifikanzniveau übereinstimmt. Alle Institutsmitglieder wissen sehr gut Bescheid, wobei der Informiertheitsgrad von Person 5 am relativ geringsten ist (1 % Niveau).

Fragen wir nun den gleichen Personenkreis, wie das eigene Institut auf bestimmte vorgegebene Situationen reagieren wird, so zeigen sich ebenfalls überzufällig zustandgekommene Übereinstimmungen, die bis auf zwei Ausnahmen (Person 2 u. 5 mit 5 %iger Signifikanz) auf dem 1 % Niveau signifikant sind.

Daraus läßt sich schließen, daß zwischen den sechs Führungskräften der Bank 1gew intensive Kommunikation (zumindest über die von uns operationalisierten Gebiete) bestehen muß.

4.2.4.2.2. Die Filialgroßbanken

Für die Filialgroßbanken wurden folgende Werte errechnet:

a) Faktfragen

<u>Bank 2gr</u>			<u>Bank 3gr</u>		
	T-Wert	<u>chi²</u>		T-Wert	chi ² +)
Person 1	0,719	45,451	Person 1	1,041	91,063
Person 2	0,583	58,807	Person 2	0,927	84,274
Person 3	0,623	47,687	Person 3	0,895	72,785
Person 4	0,877	71,723	Person 4	0,936	82,935
Person 5	0,681	58,686	Person 5	0,847	63,730
Person 6	0,845	66,207	Person 6	0,515	33,176

+) chi-Quadrat	{ crit 5 % }	=	26,3
chi-Quadrat	{ crit 1 % }	=	32,0
chi-Quadrat	{ crit 1 %o }	=	39,25

In beiden Banken besteht bezüglich des Informiertheitsgrades über das eigene Institut signifikante Übereinstimmung (1 % Niveau). Die T-Werte sind insgesamt höher als bei der Gewerkschaftsbank, speziell die sehr hohen Werte für Bank 3gr fallen auf. Dort ist zwar eine Person (Person 6) vergleichsweise nicht so gut informiert, dafür besitzen die übrigen fünf Führungskräfte besonders gute und übereinstimmende Informationen über ihre Bank.

b) Verhaltensprognosen:

<u>Bank 2gr</u>			<u>Bank 3gr</u>		
	<u>T-Wert</u>	<u>chi²</u>		<u>T-Wert</u>	<u>chi²</u> +)
Person 1	0,653	66,500	Person 1	0,370	34,169
Person 2	0,590	59,456	Person 2	0,585	54,626
Person 3	0,320	31,488	Person 3	0,456	44,041
Person 4	0,539	49,093	Person 4	0,589	53,195
Person 5	0,635	58,745	Person 5	0,561	50,328
Person 6	0,694	70,378	Person 6	0,440	33,172

Auch bezüglich der Verhaltenserwartungen für bestimmte Situationen zeigt sich in beiden Großbanken ein erstaunliches Ausmaß an Übereinstimmung. Bis auf einen Wert in Bank 2gr (Person 3 mit 5 % Signifikanz) liegen wiederum alle Werte mindestens auf dem 1 % Niveau, d.h. also, daß mit überzufälliger Wahrscheinlichkeit gleiche Verhaltensprognosen für das eigene Institut gestellt wurden, was nur aufgrund gemeinsamer Kenntnisse bzw. Informationen möglich sein kann.

+) chi-Quadrat	{ crit 5 % }	=	26,3
chi-Quadrat	{ crit 1 % }	=	32,0
chi-Quadrat	{ crit 1 % }	=	39,25

4.2.4.2.3. Sparkasse und Genossenschaftsbank

Für die Sparkasse und die Genossenschaftsbank ergaben sich folgende Matrizen:

a) Faktfragen

Bank 4spar

	<u>T-Wert</u>	<u>chi²</u>
Person 1	1,081	87,967
Person 2	1,213	102,808
Person 3	1,171	99,855
Person 4	0,723	50,644
Person 5	1,212	101,473
Person 6	1,166	87,614

Bank 5gen

	<u>T-Wert</u>	<u>chi²</u>	+)
Person 1	0,716	63,635	
Person 2	0,680	50,799	
Person 3	0,777	74,143	
Person 4	0,573	46,900	
Person 5	0,665	53,796	
Person 6	0,599	50,614	

Beide Banken weisen einen ausgeprägten internen Informierungsgrad auf (Signifikanzniveau 1 %), wobei besonders die hohen Transinformationswerte für die Sparkasse auffallen: sie kommen, wenn wir die T-Werte aller Institute miteinander vergleichen, dem maximalen Transinformationswert von 2,32 bit am nächsten. Wie bereits an anderer Stelle (vgl. 2.1.2.2.) dargelegt, dürfte die besonders gute Informiertheit der Sparkassenmitglieder u.a. dadurch beeinflußt werden, daß dieses Institut eigene Lehrgänge durchführt (Fachschulen), und auch auf regionaler Ebene einen Geschäftsbericht veröffentlicht, in dem relevante Daten, wie z.B. Umfang des Aktiv-Geschäfts, Anzahl der Zweigstellen usw. enthalten sind. Außerdem wiesen besonders die Sparkassenmitglieder eine langjährige Zugehörigkeitsdauer zu ihrem Institut auf.

+) chi-Quadrat (crit 5 %) = 26,3
 chi-Quadrat (crit 1 %) = 32,0
 chi-Quadrat (crit 1 %) = 39,25

b) Verhaltensprognosen

Bank 4spar

	<u>T-Wert</u>	<u>chi²</u>		<u>T-Wert</u>	<u>chi²</u> +)
Person 1	0,462	43,822	Person 1	0,650	64,747
Person 2	0,439	43,500	Person 2	0,779	72,488
Person 3	0,464	40,690	Person 3	0,621	52,085
Person 4	0,406	38,206	Person 4	0,900	82,359
Person 5	0,498	40,952	Person 5	0,679	54,590
Person 6	0,471	38,977	Person 6	0,764	69,455

Erstaunlicherweise scheint bei der Sparkasse die interne Kommunikation jedoch nur über Fakten besonders hoch zu sein; bezüglich der Prognostizierung der Verhaltensweisen des eigenen Instituts zeigen sich bei den Mitgliedern der Sparkasse gleichmäßig niedrigere Werte als bei den Genossenschaftsbankangehörigen, deren niedrigste Einstufungen (durch Person 3) noch über den höchsten Einschätzungen der Mitglieder von Bank 4spar liegen. Zwar sind alle Werte bei den Banken auf dem 1%-Niveau signifikant, bei keinem anderen untersuchten Institut liegen die Werte jedoch auf einem derart gleichmäßig niedrigen Niveau wie bei Bank 4spar, am ähnlichsten sind noch die Prognose-Werte der Gewerkschaftsbank.

4.2.4.2.4 Die Privatbank

Abschließend sollen die für die Bank 6priv entstandenen Matrizen überprüft werden:

$$\begin{aligned}
 +) \text{ chi-Quadrat (crit 5 \%)} &= 26,3 \\
 \text{chi-Quadrat (crit 1 \%)} &= 32,0 \\
 \text{chi-Quadrat (crit 1 \%o)} &= 39,25
 \end{aligned}$$

a) Faktfragen

Bank 6priv

	<u>T-Wert</u>	<u>chi²</u> +)
Person 1	0,561	39,108
Person 2	0,631	54,790
Person 3	0,526	33,155
Person 4	0,673	59,278
Person 5	0,515	49,169
Person 6	0,465	39,416

b) Verhaltensprognosen

	<u>T-Wert</u>	<u>chi²</u>
Person 1	0,631	54,263
Person 2	0,483	44,823
Person 3	0,565	55,415
Person 4	0,228	19,954
Person 5	0,466	43,980
Person 6	0,528	55,403

Über die sachlichen Gegebenheiten ihres Institutes wissen die Mitglieder von Bank 6priv ebenfalls gut Bescheid (alle Werte liegen auf dem 1 %o Signifikanzniveau, bis auf Person 3 1 %-Niveau). Für die Einschätzung von Verhaltensalternativen findet sich für die Person 4 der Bank 6priv ein nichtsignifikanter Wert, alle übrigen T-Werte liegen auf dem 1 %o-Niveau.

+)	chi-Quadrat	{ crit 5 % }	=	26,3
	chi-Quadrat	{ crit 1 % }	=	32,0
	chi-Quadrat	{ crit 1 %o }	=	39,25

Insgesamt läßt sich feststellen, daß bis auf eine Ausnahme (Bank 6priv) alle Transinformationswerte (sowohl Fakt- als auch Prognosefragen) signifikant sind. Daraus läßt sich schließen, daß die Führungsgruppe einer Bank, die "Grenzstelle", intensiv miteinander kommuniziert, und zwar nicht nur über Faktenwissen - dieses dürfte eigentlich gerade bei Führungskräften als selbstverständlich unterstellt werden - sondern es besteht auch Übereinstimmung in Bezug auf die Verhaltensweisen, die für die eigene Bank in bestimmten Entscheidungssituationen die "richtigen" bzw. günstigsten sind. Wie wir an anderer Stelle (vgl. 2.3.2.f) betonten, ist dieser Konsensus über Fakten und Verhaltensweisen des Mitgliedssystems eine wichtige Voraussetzung für die homogene Darstellung nach außen und für die Interpretation eingehender Informationen. Innerhalb der dargestellten Differenzierungen scheint diese Einheitlichkeit der jeweiligen Grenzstellen gegeben.

4.2.4.3. Zwischenbankliche Kommunikationsflüsse

In der folgenden Analyse soll versucht werden festzustellen, in welchem Umfang die Institute unserer Stichprobe übereinander informiert sind und inwieweit sie dazu fähig sind, das Verhalten ihrer Konkurrenten in bestimmten (marktgerechten) Situationen "richtig", d.h. so, wie diese es selbst tun, einzuschätzen.

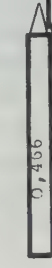
Dabei gehen wir davon aus, daß gegenseitige Informiertheit - sofern vorhanden - Kommunikationsbeziehungen bzw. Kommunikationsflüsse voraussetzt, deren Richtung und Intensität wir im Folgenden darstellen wollen. Dabei bleibt unberücksichtigt, ob die Kommunikation direkt zwischen den Banken ausgetauscht wird, oder über intervenierende Zwischenträger bzw. Medien abläuft.

Die Darstellung erfolgt aus Übersichtlichkeitsgründen als grafischer Paarvergleich, wobei jedes Institut einmal als Sender (d.h. als Einschätzender, repräsentiert durch alle Mitglieder der eigenen Grenzstelle) und einmal als Empfänger (des Kommunikationsflusses einer fremden Grenzstelle) auftritt.

4.2.4.3.1. Die Gewerkschaftsbank

Für die Gewerkschaftsbank zeigt sich das Bild eines Instituts, über das die Konkurrenz gut Bescheid weiß (Faktenwissen), das jedoch selbst - ausgenommen die Sparkasse, die ihre Daten publiziert - nicht besonders gut informiert ist. Insgesamt liegen mit Ausnahme von B 4spar die Transinformationswerte aller anderen Banken über denen von B 1gew. Da sich dieses Institut gegenüber allen anderen kontaktbereit zeigt (vgl.S.137)

Die Beziehung zwischen der Gewerkschaftsbank
und den übrigen Banken

<u>B lgew</u>		<u>B 2gr</u>		<u>B 2 gr</u>
<u>B lgew</u>		<u>B 3gr</u>		<u>B 3gr</u>
<u>B lgew</u>		<u>B 4 spar</u>		<u>B 4spar</u>
<u>B lgew</u>		<u>B 5ren</u>		<u>B 5ren</u>
<u>B lgew</u>		<u>B 6priv</u>		<u>B 6priv</u>

a) Faktenwissen

b) Verhaltensprognose

und sich selbst als besonders kommunikationsaufgeschlossen bezeichnet (vgl. S. 108) muß angenommen werden, daß die Führungskräfte dieses Instituts entweder glauben, genügend informiert zu sein und sich deswegen nicht weiter bemühen, oder daß sie tatsächlich von den übrigen Banken vom Informationsfluß ausgeschlossen werden: der hohe Informiertheitsgrad über die Sparkasse, mit der gar nicht besonders gern zusammengearbeitet werden würde, scheint darauf hinzudeuten, daß die letzte Vermutung stimmt: wo Informationsmöglichkeiten zugänglich sind (Veröffentlichungen), werden sie genutzt. Interessant sind die hohen Informationswerte der beiden Großbanken und der Genossenschaftsbank über die B 1gew: sie wird zwar als potentieller Kooperationspartner abgelehnt (vgl. S. 137/138), aber trotzdem in ihrer geschäftlichen Entwicklung genau beobachtet.

Die Prognosewerte der B 1gew liegen allgemein niedriger, auffallend ist die schlechte Prognostizierung der Verhaltensweisen der Sparkasse, trotz guter Informationen. Den relativ hohen Wert für die Genossenschaftsbank können wir nicht erklären. Die Konkurrenzinstitute zeigen in ihren Verhaltenseinschätzungen der B 1gew gleichmäßig niedrige Werte, was ebenfalls darauf hinzudeuten scheint, daß zwar Informationen über die Entwicklung der B 1gew gesammelt werden, intensive Beziehungen zu ihr jedoch nicht bestehen. Eine Ausnahme stellt lediglich B 6priv dar, die B 1gew als Kooperationspartner auch nicht so stark ablehnt wie die übrigen Institute dies tun (vgl. S. 141).

4.2.4.3.2. Die Großbanken

Vergleichen wir das Faktenwissen der beiden Großbanken Bank 2gr und Bank 3gr miteinander, so zeigt sich B 3gr deutlich besser informiert über die Konkurrenzinstitute als B 2gr. Der einzige hohe Wert für B 2gr betrifft ihren Informiertheits-

Die Beziehung zwischen der Großbank (B 2gr)
und den übrigen Banken

<u>B 2gr</u>	 0,675	 0,514	<u>B 1gew</u>	 0,463	<u>B 1gew</u>
<u>B 2gr</u>	 0,681	 0,832	<u>B 3gr</u>	 0,570	<u>B 3gr</u>
<u>B 2gr</u>	 0,863	 0,433	<u>B 4spar</u>	 0,444	<u>B 4spar</u>
<u>B 2gr</u>	 0,505	 0,494	<u>B 5gen</u>	 0,448	<u>B 5gen</u>
<u>B 2gr</u>	 0,546	 0,542	<u>B 6priv</u>	 0,449	<u>B 6priv</u>

a) Faktenwissen

b) Verhaltensprognose

Die Beziehung zwischen der Großbank (B 3gr)
und den übrigen Banken

B 3gr		O, 792		O, 579	B 1grw		O, 348		O, 470	B 1grw
B 3gr		O, 832		O, 681	B 2gr		O, 570		O, 524	B 2gr
B 3gr		O, 807		O, 525	B 4spar		O, 387		O, 384	B 4spar
B 3gr		O, 520		O, 709	B 5grn		O, 544		O, 393	B 5grn
B 3gr		O, 646		O, 548	B 6priv		O, 437		O, 381	B 6priv

a) Faktenwissen

b) Verhaltensprognose

grad über die Sparkasse - dagegen weiß B 3gr besser über die Gewerkschaftsbank, B 2gr und auch B 6priv Bescheid. Obwohl die B 2gr die B 3gr als eindeutig favorisierten Kooperationspartner bezeichnet (vgl. S. 137), weiß sie über ihn nicht wesentlich mehr als über die Gewerkschaftsbank. Dafür liegen auch umgekehrt die Transinformativwerte der übrigen Institute über B 2gr niedriger als die über B 3gr: B2gr, die sich in ihrer Selbsteinschätzung als relativ langsam und bürokratisch bzw. konservativ sieht, scheint sich auch in ihrer Kommunikationsaufnahme und -abgabe ähnlich zu verhalten. Dagegen wirkt B 3gr aufgeschlossener, aktiver und ist tatsächlich informierter (vgl. S. 108) als die übrigen.

Betrachten wir die Verhaltensprognosen, so sind für beide Banken deutlich herausgehobene hohe Prognosewerte in ihrer gegenseitigen Einschätzung sichtbar: so hohe Werte sind in keinem anderen Kommunikationsfluß der Verhaltensprognosen zu finden. Damit kann ziemlich sicher daraufgeschlossen werden, daß die beiden Großbanken eng zusammenarbeiten. Relativ gut prognostizieren B 2gr und B 3gr die Privatbank (mit der beide auch gern zusammenarbeiten würden vgl. S. 137/139), und die ihrerseits mehr zu B 2gr zu tendieren scheint, soweit sich dies aus den Prognosewerten feststellen läßt. Speziell B 3gr schätzt das Verhalten der Genossenschaftsbank recht gut ein, während diese eher die Verhaltensweisen der B 2gr abschätzen kann.

Auffallend ist für B 2gr der geringe Einschätzungswert für die Sparkasse, der möglicherweise auf einem Desinteresse an diesem Institut beruhen könnte.

Insgesamt zeigt es sich, daß B 3gr vergleichsweise besser informiert ist und die Verhaltensweisen der Konkurrenten richtiger vermuten kann als B 2gr, obwohl deren Verhalten von den anderen besser prognostiziert wird. Damit könnte angenommen werden, daß B 2gr in ihrem Kommunikationsverhalten

nicht nur schwerfälliger, festgelegter auf einzelne Institute und lückenhafter reagiert, sondern ihrerseits trotz geringer Informationsabgabe leichter zu durchschauen ist als B 3gr. Bank 3gr weiß viel und kann Verhaltensweisen der Konkurrenten gut abschätzen, ist jedoch selbst für die Konkurrenz schwer einschätzbar (ausgenommen B 2gr) - für eine marktbewußt taktierende Grenzstelle, die sich gegen Konkurrenten wehren muß, dürften dies ideale Voraussetzungen sein.

4.2.4.3.3. Sparkasse und Genossenschaftsbank

Die Transinformationswerte der Sparkasse (B 4spar) über das Faktenwissen liegen deutlich unter denen der Genossenschaftsbank, auffällig gut informiert (mit dem höchsten auftretenden Wert überhaupt) ist die B 5gen über die Sparkasse, die ihrerseits keinen besonders ausgeprägten Informiertheitsgrad über B 5gen besitzt, obwohl sie diese eindeutig als Kooperationspartner bevorzugt (vielleicht aufgrund der eher zu vereinbarenden Zielsetzungen). Am relativ wenigsten wissen beide Banken über B2gr, gut informiert sind sie über B 1gew, B 3gr und B 6priv. Betrachten wir B 4spar und B 5gen als Empfänger von Kommunikationsflüssen, so wird der gleichmäßig hohe Informiertheitsgrad der übrigen Banken über die Sparkasse deutlich; auf einem wesentlich niedrigeren Niveau sind die Konkurrenzinstitute jedoch auch über die Genossenschaftsbank gleichmäßig gut informiert.

Vergleichen wir die beiden Institute in Bezug auf ihre Prognosewerte, ergeben sich nur graduelle Unterschiede: so sind die Angaben der B 4spar über B 5gen etwas zutreffender als umgekehrt.

Interessant ist jedoch der Vergleich zwischen den Verhaltensprognosen, die für diese beiden Institute gegeben werden. Hier

Die Beziehung zwischen der Sparkasse und
den übrigen Banken

<u>B 4spar</u>	<u>0,683</u>	<u>0,873</u>	<u>B 1gew</u>	<u>0,359</u>	<u>0,338</u>	<u>B 1gew</u>
<u>B 4spar</u>	<u>0,433</u>	<u>0,863</u>	<u>B 2gr</u>	<u>0,444</u>	<u>0,281</u>	<u>B 2gr</u>
<u>B 4spar</u>	<u>0,525</u>	<u>0,807</u>	<u>B 3gr</u>	<u>0,384</u>	<u>0,387</u>	<u>B 3gr</u>
<u>B 4spar</u>	<u>0,511</u>	<u>0,900</u>	<u>B 5gen</u>	<u>0,484</u>	<u>0,357</u>	<u>B 5gen</u>
<u>B 4spar</u>	<u>0,549</u>	<u>0,886</u>	<u>B 6priv</u>	<u>0,333</u>	<u>0,278</u>	<u>B 6priv</u>

a) Faktenwissen

b) Verhaltensprognose

Die Beziehung zwischen der Genossenschaftsbank
und den übrigen Banken

<u>B 5gen</u>	0,716	0,514	<u>B 1gew</u>	0,341	0,552	<u>B 1gew</u>
<u>B 5gen</u>	0,494	0,505	<u>B 2qr</u>	0,448	0,460	<u>B 2qr</u>
<u>B 5gen</u>	0,709	0,520	<u>B 3qr</u>	0,393	0,544	<u>B 3qr</u>
<u>B 5gen</u>	0,900	0,511	<u>B 4spar</u>	0,357	0,484	<u>B 4spar</u>
<u>B 5gen</u>	0,612	0,512	<u>B 6priv</u>	0,364	0,545	<u>B 6priv</u>

a) Faktenwissen

b) Verhaltensprognose

sind die Einschätzungen, die für das Verhalten in bestimmten Banksituationen für die Genossenschaftsbank abgegeben werden, weitaus zutreffender als die Verhaltensprognosen für die Sparkasse. Auch die Genossenschaftsbank kann das Verhalten der B 4spar nicht sonderlich gut prognostizieren, während beide Banken B 2gr relativ richtig einstufen.

Insgesamt stellt sich die Sparkasse als ein Institut dar, über das zwar alle Zahlen bekannt sind, das als Marktteilnehmer jedoch entweder als unbedeutend bzw. nicht als Konkurrenz eingeordnet wird, oder aber tatsächlich in seinen Verhaltensweisen nicht zu erfassen ist. B 4spar scheint selber keinen übermäßigen Informationsbedarf zu haben oder wahrzunehmen.

B 5gen ist dagegen sowohl informierter als auch in seinen Verhaltensweisen für die anderen Institute bekannter bzw. kalkulierbarer und weist gegenüber der Sparkasse nicht das Kooperationsinteresse auf, wie es die B 4spar für die Genossenschaftsbank zeigt (vgl. auch S. 139).

4.2.4.3.4. Die Privatbank

Die Privatbank erweist sich als gleichmäßig gut informiert über die anderen Institute (speziell über die Sparkasse), und auch die Konkurrenzinstitute, besonders B 3gr, wissen gut über B 6priv Bescheid.

Ihre Fähigkeit, Verhaltensweisen der anderen Banken einzuschätzen, konzentriert sich auf die Genossenschaftsbank (obwohl sie mit ihr nur sehr ungern zusammenarbeiten würde), auf die B 2gr (die ihr als Kooperationspartner am angenehmsten wäre) und auf B 1gew, die sie nicht ablehnt (vgl. S. 141). Über die Sparkasse kann sie am wenigsten aussagen.

Die Beziehung zwischen der Privatbank
und den übrigen Banken

<u>B 6priv</u>	<u>B 1gew</u>
O, 611	O, 420
O, 590	O, 466
<u>B 6priv</u>	<u>B 2qr</u>
O, 542	O, 449
O, 546	O, 436
<u>B 6priv</u>	<u>B 3qr</u>
O, 548	O, 381
O, 646	O, 437
<u>B 6priv</u>	<u>B 4spar</u>
O, 886	O, 278
O, 549	O, 333
<u>B 6priv</u>	<u>B 5gen</u>
O, 512	O, 545
O, 612	O, 364

a) Faktenwissen

b) Verhaltensprognose

Wird das Verhalten der Privatbank von den übrigen Instituten vermutet, zeigen sich die höchsten Werte bei der Gewerkschaftsbank und den beiden Großbanken, während Sparkasse und Genossenschaftsbank deutlich niedriger liegen. Dies scheint ebenfalls darauf hinzudeuten, daß die Privatbank überwiegend mit den drei Banken B 1gew, B 2gr und B 3gr Kontakte pflegt.

4.2.4.4. Unterschiede in der aktiven und passiven Transinformation

Wir wollten zusätzlich erfahren, ob die Unterschiede der Kommunikationsflüsse, die oben dargestellt wurden, zufällig sind, oder ob sich die einzelnen Banken tatsächlich in ihrer Informationsabgabe bzw. ihrem Eingeschätztwerden signifikant unterscheiden. Aus diesem Grunde wurden noch einmal über alle Zahlen hinweg 1-faktorielle Varianzanalysen gerechnet. Betrachten wir kurz die Ergebnisse:

Aktive Transinformation:

Faktfragen

QdV	dF	Var	F +)
zwischen	5	0,023	2,55
innerhalb	30	0,009	

Verhaltensprognosen

QdV	dF	Var	F
zwischen	5	0,006	1,26 (ns)
innerhalb	30	0,005	

Mittelwerte:

B 1gew	=	0,61
B 2gr	=	0,66
B 3gr	=	0,71
B 4spar	=	0,54
B 5gen	=	0,69
B 6priv	=	0,62

Mittelwerte:

B 1gew	=	0,46
B 2gr	=	0,41
B 3gr	=	0,46
B 4spar	=	0,40
B 5gen	=	0,38
B 6priv	=	0,41

Wir sehen, daß sich bezüglich ihres Faktenwissens die Banken signifikant unterscheiden: aus einem Vergleich der Mittelwerte wird deutlich, daß B 3gr am besten Bescheid weiß, während die Sparkasse die geringsten Faktenkenntnisse über die anderen Banken besitzt. Die übrigen liegen ziemlich gleich, dabei weist die Genossenschaftsbank noch den relativ höchsten Wert auf.

+) $F_{crit} 5 \% = 2,53$

In ihrer Fähigkeit, die Verhaltensweisen anderer Institute zu prognostizieren, unterscheiden sich die Banken nicht signifikant, nach den Mittelwerten können dies die Banken 1gew und 3gr noch am relativ besten. Für B 3gr stimmt als einzige Bank ein gutes Faktenwissen mit (relativ) guter Prognostizierung überein, bei den übrigen Instituten zeigen sich keine derartigen Zusammenhänge: im Gegenteil, die Genossenschaftsbank liegt trotz guten Faktenwissens mit ihren Verhaltensprognosen an letzter Stelle.

Diese Ergebnisse lassen sich so deuten, daß die Banken übereinander zwar recht gut Bescheid wissen (mit signifikanten Unterschieden so.), daß aber dieses Wissen, wie wir es in unserer Untersuchung erhoben haben, allein nicht auszureichen scheint, um Verhaltensweisen der Konkurrenzinstitute vorhersagen zu können. Wahrscheinlich spielen noch weitere Faktoren wie z.B. persönliche Kenntnis der betreffenden Führungskräfte o.ä. eine Rolle.

Unter passiver Transinformation verstehen wir die Größe, die sich ergibt, wenn ein Institut von allen übrigen Banken eingeschätzt wird.

Passive Transinformation:

Faktenwissen

QdV	dF	Var	F	QdV	dF	Var	F
zwischen	5	0,12	12,45(h.s.) ⁺	zwischen	5	0,008	1,54
innerhalb	30	0,010		innerhalb	30	0,005	(n.s.)

Mittelwerte:

B 1gew	=	0,62
B 2gr	=	0,64
B 3gr	=	0,42
B 4spar	=	0,72
B 5gen	=	0,32
B 6priv	=	0,60

Mittelwerte:

B 1gew	=	0,32
B 2gr	=	0,36
B 3gr	=	0,35
B 4spar	=	0,31
B 5gen	=	0,45
B 6priv	=	0,37

+) Fcrit 1 % = 3,70
Fcrit 5 % = 2,53

In Bezug auf das Faktenwissen unterscheiden sich die Banken hochsignifikant. Am besten wissen alle Institute über die Sparkasse Bescheid, was durch ihre regionale Publizitätspflicht erklärt werden dürfte. Aber auch Fakten der Gewerkschaftsbank, der B 2gr und der Privatbank sind allen übrigen recht bekannt. Sehr auffallend ist, daß über B 3gr, die selbst so gut über die anderen Bescheid weiß, im Verhältnis wenig bekannt ist. Ähnliches gilt für die Genossenschaftsbank mit einem noch niedrigeren Transinformativwert. In diesen beiden Instituten scheinen die Grenzstellen zwar intensiv Informationen über die übrigen Banken zu sammeln, selbst jedoch nur wenige Informationen abzugeben.

Die Passivwerte für die Verhaltensprognosen sind nicht signifikant. Trotzdem fallen die niedrigen Mittelwerte der Gewerkschaftsbank und der Sparkasse auf: speziell für die Sparkasse, über die relativ viele Informationen bekannt sind, ist die niedrige Prognostizierung erstaunlich, die noch unter allen anderen Werten liegt.

Insgesamt zeigt es sich sowohl bei den Verhaltensprognosen, die jede einzelne Bank abgibt, als auch für jene, die für sie abgegeben werden, daß die Werte sehr niedrig sind. Aufgrund unserer Untersuchung sind wir nicht im Stande, diese Tatsache einwandfrei zu erklären. Es könnte möglicherweise sein, daß weitere Differenzierungen hätten vorgenommen werden müssen, z.B. eine bestimmte Kreditentscheidung an eine bestimmte Führungspersönlichkeit einer anderen Bank zu knüpfen. Es bleibt einer weiteren Untersuchung überlassen zu überprüfen, ob sich dann genauere Verhaltensprognosen ergeben werden.

4.2.5. Die Beziehung zwischen Kommunikationsdeterminanten und Kommunikationsindikatoren

Um zu überprüfen, ob zwischen den von uns als Kommunikationsdeterminanten angenommenen Persönlichkeits- und Einstellungsvariablen und den als Kommunikationsindikatoren aufgefaßten Variablen Auto- und Hetero-Stereotype, Kooperationsbereitschaft und Transinformation tatsächlich die vermuteten Zusammenhänge bestehen, wurden zahlreiche Korrelationen zwischen den Persönlichkeits- und Einstellungsfaktoren und den verschiedenen Indikatoren gerechnet, wobei die Transinformation differenziert wurde in aktiv bzw. passiv und Fakten- bzw. Prognosenwissen. Aufgrund dieser Korrelationen läßt sich sagen, daß zwischen den von uns festgestellten Persönlichkeits- und Einstellungsfaktoren und der Kommunikationsbereitschaft- bzw. -fähigkeit kein signifikanter Zusammenhang besteht. Das bedeutet also, daß die Persönlichkeitsstruktur der einzelnen Führungskraft sich nicht in ihrem Kommunikationsverhalten gegenüber den anderen Banken, so wie wir es operationalisiert haben, niederschlägt. Da wir jedoch Unterschiede in den Kommunikationsbeziehungen der einzelnen Institute festgestellt haben ist anzunehmen, daß andere Einflußgrößen relevant sind. So ist z.B. zu vermuten, daß die an anderer Stelle herausgestellten Bankunterschiede in Bezug auf Zielsetzung, bevorzugte Geschäftsart u.ä. die Kommunikationsbereitschaft einer Bank gegenüber bestimmten anderen Instituten beeinflussen. Besonders die Unterschiede in den Zielen und die Dauer der Zugehörigkeit der einzelnen Führungskraft zum Institut bzw. ihre Wohndauer am Ort dürften wichtig sein, da sie auf die individuelle Integration in die Bank bzw. Übereinstimmung mit den offiziellen Zielsetzungen schließen lassen, über diese die Einschätzung der anderen Institute und damit auch die Kommunikationsbereitschaft ihnen gegenüber beeinflussen werden. Da wir diese Merkmale nicht quantifiziert haben, ist es leider nur möglich, diese Zusammenhänge zu vermuten, obwohl die unterschiedlichen Stereotype recht deutlich darauf hinzuweisen scheinen.

5. Ergebnisse und kritische Schlußbemerkungen

Abschließend sollen die Ergebnisse dieser Arbeit noch einmal kurz zusammengefaßt werden.

Es war davon ausgegangen worden, daß das Bankmanagement als Grenzstelle eines organisierten sozialen Systems gegenüber konkurrierenden Systemen eine spezifische Kommunikationsfunktion zu erfüllen hat, die sowohl für die Integration des einzelnen Systems (d.h. jeder Bank) als auch für seine Adaptionsstrategien besondere Bedeutung besitzt. Ferner war angenommen worden, daß diese Grenzstelle sich nach außen relativ homogen (bezüglich der Behandlung der Konkurrenten und der Anwendung eigener Strategien) zeigen und außerdem möglichst umfangreiche und genaue Informationen über die anderen Institute sammeln muß, um dem eigenen System die Entwicklung und Anwendung gezielter Strategien zu ermöglichen. Schließlich war zum ersten Mal empirisch nachzuweisen, ob und in welchem Umfang überhaupt Kontakte zwischen Banken mit unterschiedlichen Zielsetzungen in einer bestimmten Region bestehen und von welchen Determinanten die Kommunikationsbereitschaft bestimmt sein könnte.

Beginnen wir mit dem letzten Punkt, so kann festgestellt werden, daß zwischen den untersuchten Banken Kommunikationsbeziehungen unterschiedlicher Intensität bestehen, die - soweit nachweisbar - überwiegend von den Strukturmerkmalen der einzelnen Institute und nicht von Persönlichkeitsvariablen abhängig zu sein scheinen. Es konnte gezeigt werden, daß die Grenzstellen der Banken gegenüber den als Konkurrenten angenommenen anderen Instituten eine in sich relativ geschlossene und homogene Gruppe darstellen, sofern es sich um Beurteilungen und Einschätzungen des Mitgliedssystems handelt, wobei bezüglich des Informiertheitsgrades der einzelnen Mitglieder jedoch bereits Unterschiede sichtbar waren. Wurden die einzelnen Grenzstellen mit Fragen über Fakten oder Verhaltensweisen fremder Institute konfrontiert, zeigten sie in ihren Einschätzungen deutlich voneinander abweichende Meinungen, was

sich sowohl funktional (im Sinne einer Meinungspluralität und damit zusammenhängender verschiedenartiger Informationen) als auch dysfunktional (im Sinne einer Uneinigkeit bezüglich der anzuwendenden Strategien) äußern könnte, da die Grenzstellen (Führungskräfte) ja gleichzeitig auch die Entscheidungszentren der jeweiligen Banken sind.

Weiterhin konnte hinsichtlich Intensität und Richtung der Kommunikationsflüsse empirisch gezeigt werden, zwischen welchen Banken die engsten Kontakte (und damit möglicherweise die schwächsten Konkurrenzbeziehungen) bestehen bzw. welche Institute relativ wenig Informationen aufnehmen oder abgeben. Die Analyse gibt also Aufschluß darüber, in welchem unterschiedlichen Ausmaß die als Grenzstellen aufgefaßten (regional) ranghöchsten Führungskräfte ihre Kommunikationsfunktion wahrnehmen, bzw. welche quantitativ meßbare Kommunikationsleistung sie erbringen.

Es bleibt kritisch zu fragen, ob wir mit den nach formalen Kriterien als Grenzstellen gegenüber konkurrierenden Systemen konzipierten Führungskräften der Hierarchiespitze tatsächlich diejenige Grenzstelle der Bankensysteme erfaßt haben, die die Mehrzahl der Außenkontakte zu konkurrierenden Systemen abwickelt. Hier müßten zur Ergänzung organisationssoziologische Untersuchungen durchgeführt werden, in denen zu überprüfen wäre, ob diese zwar plausible, aber empirisch nicht nachgewiesene Annahme richtig ist.

Zusätzlich könnte eingewendet werden, daß möglicherweise die von uns als zwischen allen Instituten vorhanden angenommene Konkurrenzbeziehung zwischen einzelnen Banken aufgrund differierender Zielsetzungen, ausgeprägter Größenunterschiede oder anderer Merkmale als nicht so intensiv unterstellt werden darf. So wäre es z.B. denkbar, daß B 2gr die Sparkasse gar nicht als Konkurrentin erlebt, während sie dies bei der Genossenschaftsbank besonders intensiv tut. Dagegen läßt sich sagen, daß wir die Institutsarten nach ihrer Repräsen-

tativität auswählten, da von vornherein keine Möglichkeit bestand, die Intensität des Konkurrenzerlebens zu überprüfen. Vielleicht wäre es interessant, z.B. einmal nur die Institute einer Region zu untersuchen, die gleiche Ziele anstreben, um den auf Zielunterschieden basierenden eventuellen Mangel an Konkurrenzbeziehungen zu eliminieren.

Letztlich können wir auch nicht eindeutig sagen - obwohl es vermutet werden darf - daß die Beziehungen zwischen den Grenzstellen der Banken 2gr, 3gr und 6priv aufgrund persönlicher (z.B. Clubzugehörigkeit) und interessenbedingter Verflechtungen bereits als Zwischensystem (mit eigenen Verhaltenserwartungen und Strategien) aufzufassen ist. Dieses Zwischensystem könnte einmal die Konkurrenz seiner Mitglieder untereinander einschränken, oder aber das Interesse an den übrigen Instituten soweit reduzieren, daß sie als wirklich konkurrierende Marktteilnehmer gar nicht mehr erlebt werden.

Abschließend sei noch kurz auf die auffällige Tatsache der langjährigen Zugehörigkeit der Managementmitglieder zu ihren Banken hingewiesen. Diese Vertrautheit mit personalen und regionalen Gegebenheiten wird von den übergeordneten Instanzen des Managements bewußt als strategischer Faktor im "Kampf" um einen regionalen Markt eingesetzt: "Diese Einstellung äußert sich z.B. bei der personellen Besetzung von Großbankfilialen derart, daß die leitenden Funktionen nicht ausschließlich nach fachlicher Qualifikation, sondern auch nach "Kontaktfähigkeit" und besonderer Verbundenheit mit den örtlichen Verhältnissen vorgenommen wird. Ein Personalwechsel in diesen leitenden Funktionen bleibt aus Gründen der Erhaltung persönlicher Kontakte auf Ausnahmefälle beschränkt" (Stößel, 1958, 90).

Literaturverzeichnis

Abkürzungen häufiger angeführter
Zeitschriften:

Admin. Sc. Qu.	-	Administrative Science Quarterly
J. Appl. Psychol.	-	Journal of Applied Psychology
AVCR	-	Audio-Visual Commu- nication Review
P.O.Qu.	-	Public Opinion Quarterly

(Darüberhinaus verwendete Abkürzungen ent-
sprechen denen der Annual Review of Psycho-
logy)

- ACKER, H. (1956) Die organisatorische Stellengliederung
im Betrieb, Wiesbaden, 1956
- ACKERMANN, A. & FEURER, W. & ULRICH, H. (1959) Innerbetrieb-
liche Information als Führungsaufgabe,
Bern, 1959
- ALBACH, H. (1961) Entscheidungsprozeß und Informations-
fluß in der Unternehmensorganisation,
in: SCHNAUFER & AGTHE (1961), 355 - 402
- ALBERS, H. H. (1961) Organized Executive Action, New York,
1961
- ARGYRIS, Ch. (1954) Organization of a Bank, New Haven, 1954
- BALDERSTON, F. E. (1968) Communication Networks in Inter-
mediate Markets, in: VARDAMAN, G. T. &
HALTERMAN, C. C. (1968), 455 - 475
- BARNARD, Ch. (1970) Die Führung großer Organisationen, Essen,
1970 (17. Aufl.)
- BARTELS, R. (1967) Credit Management, New York, 1967
- BAVELAS, A. & BARRETT, D. (1951) An Experimental Approach to
Organizational Communication, in:
Personnel, 1951 (27), 366 - 371

- BERKOWITZ, N. H. & BENNIS, W. G. (1960) Interaction Patterns in Formal Service-Oriented Organizations, in: Admin. Sc. Qu., 1960 (5), 25 - 50
- BERTHEL, J. (1967) Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung, Berlin, 1967
- BLASCHKE, D. (1971) Determinanten des Erfolges in Führungspositionen der Wirtschaft, Diss. Nürnberg, 1971
- BLAU, P. M. (1964) Exchange and Power in Social Life, New York-London-Sydney, 1964
- BLAU, P. M. (1966) Patterns of Interaction among a Group of Officials in a Government Agency, in: RUBENSTEIN, A. H. & HABERSTROH, Ch. J. (1966), 397 - 408
- BLAU, P. M. & SCOTT, R. (1962) Formal Organization, San Francisco, 1962
- BORNEMANN, E. (1967) Betriebspsychologie, Wiesbaden, 1967
- BORTZ, J. (1972) Beiträge zur Anwendung der Psychologie auf den Städtebau
II. Erkundungsexperiment zur Beziehung zwischen Fassadengestaltung und ihrer Wirkung auf den Betrachter, in: Z. f. exp. u. angew. Psychol., 1972 (19), 226 - 281
- BORTZ, J. u.a. (1970) Fragebogen O2 im Forschungsprojekt C des Sonderforschungsbereiches 22 der DFG, Sozialisation und Kommunikation: Tageszeitungen als politisches Kommunikationsmittel in ihrer Auswirkung auf die Einstellung der Leser, Nürnberg, 1970
- BRENGELMANN, J. & BRENGELMANN, L. (1960) Deutsche Validierung von Fragebögen der Extraversion, neurotischen Tendenz und Rigidität, in: Z. f. exp. u. angew. Psychol., 1960 (7), 291 - 331
- BRENGELMANN, J. & BRENGELMANN, L. (1960) Deutsche Validierung von Fragebögen dogmatischer und intoleranter Haltungen, in: Z. f. exp. angew. Psychol., 1960 (7), 451 - 471
- BUCHANAN, W. & CANTRIL, H. (1953) How Nations See Each Other, Urbana, 1953

- BURNS, T. (1954) The Directions of Activity and Communication in a Departmental Executive Group, in: Human Relations, 1954 (7), 73 - 97
- CAPLOW, Th. (1964) Principles of Organization, New York - Chicago - Burlingame, 1964
- CARLSON, S. (1951) Executive Behaviour, Stockholm, 1951
- CATTELL, R. B. (1950) An Introduction to Personality Study, London, 1950
- CHERRY, C. (Ed.) (1956) Information Theory, London 1956
- CHERRY, C. (1967) Kommunikationsforschung - eine neue Wissenschaft, New York, 1967
- CLAESSENS, D. (1963) Rolle und Verantwortung, in: Soziale Welt, 1963 (1), 1 - 13
- COOLEY, W. W. & LOHNES, P. R. (1962) Multivariate Procedures for the Behavioral Sciences, New York, 1962
- COOLEY, W. W. & LOHNES, P. R. (1971) Multivariate Data Analysis, New York, 1971
- CROZIER, M. (1966) Human Relations at the Management Level in a Bureaucratic System of Organization, in: RUBENSTEIN, A. H. & HABERSTROH, Ch. J. (1966), 205 - 235
- DAHRENDORF, R. (1961) Über den Ursprung der Ungleichheit unter den Menschen, in: Recht und Staat, Heft 232, Tübingen, 1961
- DAHRENDORF, R. (1964) Homo Sociologicus, Köln und Opladen, 1964
- DALTON, M. (1959) Men Who Manage: Fusion of Feeling and Theory in Administration, New York, 1959
- DAVIS, K. (1962) Human Relations at Work, McGraw Hill, 1962
- DERTMANN, F. (1947) Kalkulation und Preispolitik im Bankgewerbe, Diss. Köln, 1947
- DEUTSCH, K. (1952) On Communication Models in the Social Sciences, in: P. O. Qu., 1952 (16), 356 - 380

- DORSEY, J. (1957) A Communication Model for Administration, in: Admin. Sc. Qu., 1957 (2), 307 - 324
- DRAHEIM, O. (1960) Gegenwartsprobleme genossenschaftlicher Selbsthilfe, in: Festschrift für Paul König, Hamburg, 1960
- DRÖGE, F. W. & LERG, W. B. (1965) Kritik der Kommunikationswissenschaft, in: Publizistik, 1965 (3), 251 - 284
- DRUCKER, P. F. (1967) Die ideale Führungskraft, Düsseldorf, 1967
- DRUCKER, P. F. (1970) Die Praxis des Management, München - Zürich, 1970
- DUBIN, R. (1959) Stability in Human Organizations, in: Haire, M. Modern Organization Theory, New York, 1959
- DUBIN, R. (1958) The World of Work: Industrial Society and Human Relation, New York, 1958
- EDWARDS, A. L. (1946) Statistical Analysis, New York, 1946
- EDWARDS, E. (1964) Information Transmission, London, 1964
- ETZIONI, A. (1967) Soziologie der Organisationen, München, 1967
- EYSENCK, H. J. (1965) Wege und Abwege der Psychologie, Hamburg, 1965, (7. Aufl.)
- EYSENCK, H. J. & EYSENCK, B. G. (1969) Personality Structure and Measurement, London, 1969
- FEURER, W. (1959) Innerbetriebliche Information, in: ACKERMANN, A. & FEURER, W. & ULRICH, H., (1959), 9 - 39
- FISHER, R. A. (1954) The Analysis of Variance with Various Binominal Transformations, Biometrics, 1954 (10), 130 - 139
- FRÖHLICH, W. (1959) Forschungsstatistik, Bonn, 1959

- FÜRSTENBERG, F. (1961) Die betriebliche Sozialstruktur, in: Handbuch der Psychologie, Bd. 9, Göttingen, 1961, 433 - 453
- GARNER, W. R. & HAKE, H. W. (1951) The Amount of Information in Absolute Judgements, in: Psychol. Rev., 1951(58), 446 - 459
- GERBNER, G. (1958) On Content Analysis and Critical Research in Mass Communication, in: AVCR, 1958 (6), 85 - 108
- GERBNER, G. (1956) Toward a General Model of Communication, in: AVCR, 1956 (4), 171 - 199
- GOULDNER, A. W. (1967) Reziprozität und Autonomie in der funktionalen Theorie, in: HARTMANN, H. (1967), 293 - 309
- GROCHLA, E. (1972) Unternehmungsorganisation, Hamburg, 1972
- GROSS, N. & WARD, S. M. & McEACHERN, A. W. (1965) Exploration in Role Analysis. Studies of the School Superintendency Role, New York - London - Sydney, 1965 (3. Aufl.)
- GUETZKOW, H. (1965) Communications in Organizations, in: MARCH, J. G. (1965), 534 - 573
- GUETZKOW, H. & SIMON, H. (1966) The Impact of Certain Communication Nets upon Organization and Task Performance in Task-Oriented Groups, in: RUBENSTEIN, A. & HABERSTROH, Ch. (1966), 425 - 443
- GUILFORD, J. P. (1964) Persönlichkeit, Logik, Methodik und Ergebnisse ihrer quantitativen Erforschung, Weinheim, 1964
- GUTENBERG, E. (1962) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Die Produktion, Berlin-Heidelberg-New York, 1962 (10. Aufl.)
- HAERRY, H. (1954) Die Intensität des Wettbewerbs, Winterthur 1954
- HAGENMÜLLER, K. F. (1964) Der Bankbetrieb, Bde. I, II, III, Wiesbaden 1964

- HAHN, O. (1972) Struktur der Bankwirtschaft, 1. Teil, Selbstverlag 1972
- HAIMANN, T. (1962) Professional Management. Theory and Practice. Boston, 1962
- HALTERMAN, C. C. (1968) Information Systems and Evidential Meaning, in: VARDAMAN, G. T. & HALTERMAN, C. C. (1968), 362 - 382
- HARMAN, H. H. (1967) Modern Factor Analysis, Chicago, 1967 (2nd Ed)
- HARTLEY, E. L. & HARTLEY, R. E. (1955) Grundlagen der Sozialpsychologie, Berlin, 1955
- HARTMANN, H. (Hrsg.) (1967) Moderne amerikanische Soziologie, Stuttgart, 1967
- HARTMANN, H. (1967) Stand und Entwicklung der amerikanischen Soziologie, in: HARTMANN, H. (1967), 1 - 92
- HARTMANN, H. (1970) Empirische Sozialforschung, Reihe: Grundfragen der Soziologie, Bd. 2, München, 1970
- HAUCK, H. W. (1956) Organisationsprobleme im Bankbetrieb, Diss. Nürnberg, 1956
- HELLNER, Th. (1970) Die Kartell-Gesetz-Novelle und das Kreditgewerbe, in: Bank-Betrieb, 1970 (5), 179 - 183
- HESSELBACH, W. (1971) Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, Frankfurt/M., 1971 (2. Auflage)
- HOFSTÄTTER, P. R. (1957) Gruppendynamik, Hamburg, 1957
- HOFSTÄTTER, P. R. (1960) Das Denken in Stereotypen, Göttingen, 1960
- HOFSTÄTTER, P. R. (1963) Einführung in die Sozialpsychologie, Stuttgart, 1963
- HOFSTÄTTER, P. R. (1964) Sozialpsychologie, Berlin, 1964
- HOMANS, G. C. (1961) Social Behavior: Its Elementary Forms, New York, 1961

- HOMANS, G. C. (1967) Soziales Verhalten als Austausch, in: HARTMANN, H. (1967), 173 - 185
- HOMANS, G. C. (1972) Elementarformen sozialen Verhaltens, Opladen, 1972
- HUNERYAGER, S. G. & HECKMANN, I. L. (1967) Human Relations in Management, Cincinnati/Ohio, 1967
- HYMAN, H. H. & LEVINE, G. N. & WRIGHT, C. R. (1967) Studying Expert Informants by Survey Methods: A Cross National Inquiry, in: P. O. Qu., 1967 (31), 9 - 26
- JAEGGI, U. (1962) Homo Sociologicus (Besprechung), in: Soziale Welt, 1962 (12), 379 - 384
- JANBERG, H. (1958) Die Bankangestellten, Eine soziologische Studie, Wiesbaden 1958
- JANBERG, H. (1966) Banken und Sparkassen im Wettbewerb, Frankfurt, 1966
- JOHNSON, R. A. & KAST, F. E. & ROSENZWEIG, E. (1967) The Theory and Management of Systems, New York, St. Louis u.a., 1967, (2nd Ed)
- JUCIUS, M. & SCHLENDER, W. (1965) Elements of Managerial Action, Homewood Ill, 1965
- KANELLOPOULOS, Ch. K. (1970) Kommunikation und Kollegialorgane, Berlin, 1970
- KLEMMER, E. T. & FRICK, F. C. (1953) Assimilation of Information from Dot and Matrix Patterns, in: Z. f. exp. u. angew. Psychol., 1953 (45), 15 - 19
- KLINGE, K. A. (1967) Organisation des Bankbetriebs, Frankfurt/Main, 1967
- KOSIOL, E. (1962) Organisation der Unternehmung, Wiesbaden, 1962
- KOSIOL, E. (1971) Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek b. Hamburg, 1971, (5. Aufl.)

- KRAMER, R. (1962) Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Information und Kommunikation, insbesondere für die Struktur des Betriebes, Diss. Berlin, 1962
- KRECH, D. & CRUTCHFIELD, R. S. & BALLACHEY, E. L. (1962) Individual in Society. A Textbook of Social Psychology, New York, 1962
- KRUSCHE, D. (1961) Marktverhalten und Wettbewerb, Reihe: Beiträge zur Verhaltensforschung, Berlin, 1961 (3)
- LANDSBERGER, H. A. (1961) The Horizontal Dimension in Bureaucracy, in: Admin. Sc. Qu., 1961 (6), 299 - 332
- LAWRENCE, P. R. & LORSCH, J. W. (1967) Organization and Environment, Boston, 1967
- LEMOR, R. (1966) Die soziale Struktur der Großabteilung einer Bank unter besonderer Berücksichtigung des Betriebsklimas, Diss. Stuttgart, 1966
- LEVINE, S. & WHITE, P. E. (1960) Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships, in: Admin. Sc. Qu., 1960 (5), 583 - 601
- LEVY, M. J. (1952) The Structure of Society, Princeton, NY, 1952
- LIENERT, G. A. (1961) Testaufbau und Testanalyse, Weinheim, 1961
- LIKERT, R. (1961) New Patterns of Management, New York-Toronto-London, 1961
- LINHARDT, H. (1957) Bankbetriebslehre, Bd. I, Köln-Opladen 1957
- LITWAK, E. & HYLTON, L. F. (1962) Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Coordinating Agencies, in: Admin. Sc. Qu., 1962 (6), 395 - 420
- LUHMANN, N. (1964) Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin, 1964

- LUHMANN, N. (1967) Soziologie als Theorie sozialer Systeme, in: Kölner Zeitschrift f. Soziol. u. Sozialpsychol., 1967 (19), 615 - 644
- LUHMANN, N. (1968) Zweck - Herrschaft - System Grundbegriffe und Prämissen Max Webers, in: MAYNTZ, R. (1968), 36 - 55
- LUTHE, H. (1968) Interpersonale Kommunikation und Beeinflussung, Stuttgart, 1968
- MACHLUP, F. (1952) The Political Economy as Monopoly, Baltimore, 1952
- McMURRAY, R. (1958/59) Recruitment, Dependency and Morale in the Banking Industry, in: Admin. Sc. Qu., 1958/59 (3), 87 - 117
- MARCH, J. G. (Ed) (1965) Handbook of Organizations, Chicago, 1965
- MARCH, J. G. & SIMON, H. A. (1963) Organizations, New York - London, 1963
- MAYNTZ, R. (1961) Die Organisationssoziologie und ihre Beziehung zur Organisationslehre, in: SCHNAUFER & AGTHE (1961), 29 - 54
- MAYNTZ, R. (1963) Soziologie der Organisation, Reinbek b. Hamburg, 1963
- MAYNTZ, R. (Hrsg.) (1968) Bürokratische Organisation, Köln-Berlin, 1968
- MAYNTZ, R. (1968) Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie, in: MAYNTZ, R. (1968), 27 - 35
- MAYNTZ, R. & HOLM, K. & HÜBNER, P. (1971) Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, Opladen, 1971, (2. erw. Aufl.)
- MELLEROWICZ, K. (1958) Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Bd. I, Freiburg, 1958
- MERTON, R. K. (1957) Social Theory and Social Structure, Glencoe Ill., 1957, (2. rev. Ed.)

- MEYER-EPPLER, W. (1959) Grundlagen und Anwendungen der Informationstheorie, Berlin-Göttingen-Heidelberg, 1959
- MICHELS, P. (1970) Die neuen Herrscher, Aufstieg, Funktion und Gesellschaftsbild der Manager
Ms. einer Sendung im Abendstudio des Hessischen Rundfunks, Frankfurt, am 31.3. und 3.4.1970
- MÖHRING, Ph. (1968) Das Kreditwesengesetz, Taschenbücher für Geld, Bank und Börse, Frankfurt/M., 1968, (5. Aufl.)
- MÜLLER, G. & LÖFFELHOLZ, J. (1961) Bank-Lexikon
Handwörterbuch für das Bank- und Sparkassenwesen, Wiesbaden, 1961, (4. Aufl.)
- NIEDERBERGER, A. R. V. (1967) Das betriebliche Informationssystem, Wiesbaden, 1967
- NIGNIEWITZKY, R. D. (1955) A Statistical Study of Rigidity as a Personality Variable, London, 1955
- OECKL, A. (1969) Information und Kommunikation im Unternehmensbereich, in: Publizistik, 1969, (3), 247 - 257
- OPP, K. D. (1970) Methodologie der Sozialwissenschaften, Reinbek b. Hamburg, 1970
- OSGOOD, C.E. & SUCI, G. J. & TANNENBAUM, P. H. (1957) The Measurement of Meaning, Urbana, 1957
- PARSONS, T. (1956) Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations, in: Admin. Sc. Qu., 1956 (9), 63 - 85
- PARSONS, T. (1972) Das System moderner Gesellschaften, Reihe: Grundfragen der Soziologie, Bd. 15, München, 1972
- PAULSEN, A. (1956) Allgemeine Volkswirtschaftslehre Bd. II, Reihe: Göschchen Bd. 1170, Berlin 1956
- PAWLIK, K. (1968) Dimensionen des Verhaltens; Eine Einführung in die Methodik und Ergebnisse faktorenanalytischer psychologischer Forschung, Bern-Stuttgart, 1968

- PEEGE, J. (Hrsg.) (1967) Kontakte mit der Wirtschaftspädagogik, Festschrift für Walther Löbner, Neustadt/Aisch, 1967
- PERROW, Ch. (1961) The Analysis of Goals in Complex Organizations, in: Am. Soc. Rev., 1961 (26), 854 - 866
- PERROW, Ch. (1970) Organizational Analysis: A Sociological View, London-Belmont, 1970
- PFIFFNER, J. M. & SHERWOOD, F. P. (1960) Administrative Organization, Englewood Cliffs NY, 1960
- PRAKKE, H. (1965) Die Lasswell-Formel und ihre rhetorischen Ahnen, in: Publizistik, 1965 (3), 285 - 291
- PRECKER, J. A. (1952) Similarity in Valuations as a Factor in the Selection of Peers and Near-Authority Figures, in: J. Appl. Psychol., 1952 (47), 406 - 414
- PREMAUER, W. (1972) Der Bank"Beamte" ist nicht mehr gefragt. Neuer Typ von Mitarbeiter erforderlich, in: Handelsblatt, Nov. 1972, Beilage: Banken International, 21
- PROSS, H. (1965) Manager und Aktionäre in Deutschland, Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 15, Mannheim, 1965
- QUASTLER, H. (1956) Studies of Human Channel Capacity, in: Cherry, C. (1956)
- RAMEKEN, U. (1965) Die Konkurrenzpolitik der Kreditbanken, Diss. Hamburg, 1965
- REDFIELD, Ch. E. (1958) Communication in Management, Chicago-London, 1958
- REIMANN, H. (1968) Kommunikations-Systeme, Tübingen, 1968
- ROEDE, H. (1968) Befrager und Befragte. Probleme der Durchführung des soziologischen Interviews, Berlin, 1968
- ROKEACH, M. (1954) The Nature and Meaning of Dogmatism, in: Psychol. Rev., 1954 (61), 194 - 204

- RONNEBERGER, F. (1964) Die politischen Funktionen der Massenkommunikationsmittel, in: Publizistik, 1964 (9), 291 - 304
- RONNEBERGER, F. (1967) Schule und gemeindliche Integration durch den Lokalteil der Tageszeitung, in: PEEGE, J. (1967), 104 - 117
- ROTH, E. (1969) Persönlichkeitspsychologie, Stuttgart, 1969
- RUBENSTEIN, A. H. (1966) Studies of Idea Flow in Research and Development, in: RUBENSTEIN, A. H. & HABERSTROH, Ch. J. (1966), 409 - 443
- RUBENSTEIN, A. H. & HABERSTROH, Ch. J. (1966) Some Theories of Organization, Homewood Ill, 1966 (2nd.Rev.Ed)
- RÜHL, M. (1969) Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System, Bielefeld, 1969
- RÜHL, M. (1969 a) Systemdenken und Kommunikationswissenschaft, in: Publizistik, 1969 (2), 185 - 206
- RUNGE, H. J. (1971) Der Bankbetrieb, Stuttgart, 1971 (2. Aufl.)
- SAYLES, L. R. (1964) Managerial Behavior, New York, 1964
- SCOTT, W. G. (1967) Organization Theory: A Behavioral Analysis for Management, Homewood Ill, 1967
- SEIDENZAHL, F. (Hrsg.) (1961) Bank- und Börsenlexikon, Freiburg, 1961
- SELLTIZ, C. & JAHODA, M. & DEUTSCH, M. & COOK, St. W. (1964) Research Methods in Social Relations, New York-Chicago-San Francisco, 1964 (3rd.Ed.)
- SELZNICK, Ph. (1943) An Approach to a Theory of Bureaucracy, in: Am. Soc. Rev., 1943 (8), 47 - 54
- SHANNON, C. E. & WEAVER, E. (Eds.) (1959) The Mathematical Theory of Communication, Urbana Ill., 1959

- SILLS, D. L. (1957) *The Volunteers*, Glencoe Ill, 1957
- SIMON, H. A. (1960) *Administrative Behaviour*, New York, 1960
- SIMPSON, L. (1959) *Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations*, in: *Admin. Sc. Qu.*, 1959 (4), 188 - 196
- SCHNAUFER, E. & AGTHE, K. (Eds.) (1961) *Organisation (= TB-Handbuchreihe, Bd. I.)*, Berlin, 1961
- SCHNEIDER, E. V. (1957) *The Social Relations of Industry and Community*, New York, 1957
- STEVENS, S. S. (1950) *Introduction: A Definition of Communication*, in: *J. Acoust. Soc. Am.*, 1970 (6), 689 - 690
- STÜBEL, R. (1958) *Arten und Formen des Wettbewerbs im Kreditgeschäft der Depositenbanken in der Bundesrepublik Deutschland*, Diss. Würzburg, 1958
- STRATOUDAKIS, P. (1962) *Das Kommunikationssystem als organisatorisches Problem*, in: *ZfB*, 1962 (Jg. 32), 204 - 216
- STRAUSS, G. (1962) *Tactics of Lateral Relationship: The Purchasing Agent*, in: *Admin. Sc. Qu.*, 1962 (7), 161 - 186
- STRAUSS, G. (1966) *Workflow Frictions, Interfunctional Rivalry, and Professionalism: A Case Study of Purchasing Agents*, in: RUBENSTEIN, A. H. & HABERSTROH, Ch. J. (1966), 466 - 489
- TENBRUCK, F. H. (1961) *Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie*, in: *Kölner Zeitschrift f. Soziol. u. Sozialpsychol.*, 1961 (1), 1 - 40
- THAYER, L. O. (1961) *Administrative Communication*, Homewood Ill, 1961
- THOMPSON, J. & McEWEN, W. (1958) *Organizational Goals and Environment: Goal Setting as an Interaction Process*, in: *Am. Soc. Rev.*, 1958 (1), 23 - 31

- ÜBERLA, K. (1968) Faktorenanalyse, Berlin-Heidelberg-New York, 1968
- ULRICH, H. (1968) Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern-Stuttgart, 1968
- VARDAMAN, G. T. & HALTERMAN, C. C. (Eds.) (1968) Managerial Control through Communication, New York-London-Sydney, 1968
- WALTON, R. E. & DUTTON, J. M. & FITCH, H. G. (1966) A Study of Conflict in the Process, Structure and Attitude of Lateral Relationships, in: RUBENSTEIN, A. H. & HABERSTROH, Ch. J. (1966), 444 - 465
- WEAVER, W. (1964) Recent Contributions to the Mathematical Theory of Communication, in: SHANNON, C. E. & WEAVER, W. (1964), 1 - 28
- WESTERBARKEY, J. (1971) Die Organisation der publizistischen "Grenzstelle" im Klerus, in: Publizistik, 1971 (4), 379 - 389
- WESTLEY, B. H. & McLEAN, M. S. jr. (1957) A Conceptual Model for Communications Research, in: Journalism Quarterly, 1957 (34), 31 - 38
- WIENER, N. (1961) Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine, London-New York, 1961 (2nd.Ed.)
- WINER, B. J. (1962) Statistical Principles in Experimental Design, New York-San Francisco-Toronto-London, 1962
- WÖHE, G. (1963) Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin-Frankfurt/M., 1963 (5. Aufl.)
- ZEMANEK, H. (1959) Elementare Informationstheorie, Wien-München, 1959

Weitere verwendete Literatur

Zeitschriften:

BANK-BETRIEB 1970 (5), 1970 (7), 1970 (8)
 1971 (10), 1971 (11)
 1972 (5)

Gesetzestexte:

Handelsgesetzbuch, Beck, München-Berlin, 1966 (54. Aufl.)

Bayerisches Sparkassengesetz und Vollzugsbestimmungen,
Gerber, München, 1958 (6. Aufl.)

Genossenschaftsgesetz (Hrsg. G. Meulenbergh), Beck, München,
1970 (11. Aufl.)

Sonstiges:

Kurzfassung des Berichts der Bundesregierung über die Untersuchung der Wettbewerbsverschiebungen im Kreditgewerbe und über die Einlagensicherung, Deutscher Bundestag, 5. Wahlperiode, Drucksache V/3500, Erhalten im WS 1968/69 Seminar: Bankpolitik, Prof. Dr. O. Hahn, Nürnberg

Anhang I

Fragebogen der Untersuchung

(Die Bankinstitute sind im Original-
fragebogen namentlich genannt)

INSTITUT FÜR POLITIK- UND
KOMMUNIKATIONSWISSENSCHAFT

Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

Vorstand: Prof. Dr. Franz Ronneberger
8500 N ü r n b e r g
Königstraße 2
Tel. 0911/ 20 48 79

E r h e b u n g s b o g e n
=====

für Führungskräfte in
Kreditinstituten

Name des Interviewers:

Beginn des Interviews:

Teil I

Auf den folgenden Seiten finden Sie Feststellungen, die sich auf Ihre Erlebnisse, Erfahrungen, Handlungsweisen oder Meinungen beziehen.

Wir bitten Sie nun, jeweils zu beurteilen, inwieweit eine Feststellung auf Sie persönlich zutrifft oder nicht. Sie haben die Möglichkeit, Ihre Antwort auf einer Skala abzustufen.

Beispiel:

	trifft nicht zu			trifft zu	
Bei Gewitter habe ich keine Furcht	-2	-1	0	+1	+2
				<u>X</u>	

Das Kreuz in Punkt + 1 kennzeichnet die Tatsache, daß Sie den Grad des "Zutreffens" eingeschränkt haben, d. h. im allgemeinen bei Gewitter keine Furcht empfinden.

Urteilen Sie bitte spontan und gehen Sie zügig vor !

- | | trifft nicht zu | | | trifft zu | |
|--|-----------------|----|---|-----------|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
| 1. In einer vergnügten Gesellschaft kann ich mich ungezwungen und unbeschwert auslassen. | | | | | |
| 2. Die erfolgreichen Menschen haben eben mehr Glück als die anderen. | | | | | |
| 3. Bei gemeinsamen Aktionen übernehme ich gern die Führung. | | | | | |
| 4. Man kann Menschen klar in zwei Gruppen einteilen: gute und schlechte. | | | | | |
| 5. Es würde mir Spaß machen, einen Verein oder eine Gruppe zu leiten oder zu organisieren. | | | | | |
| 6. Wenn es um klare und schnelle Entscheidungen geht, ist Teamarbeit Zeitverschwendung. | | | | | |
| 7. Zu viele Leute sind Nieten, und unser gegenwärtiges Gesellschaftssystem ist verantwortlich dafür. | | | | | |
| 8. Bei gesellschaftlichen Veranstaltungen bleibe ich am liebsten im Hintergrund | | | | | |

9. Eine starke Persönlichkeit kann auch bei äußerst schwierigen Fragen ihre Entschlüsse selbst fassen.

trifft nicht zu trifft zu

-2 -1 0 +1 +2

10. Ein Kompromiß mit unseren politischen Gegnern ist gefährlich, weil es leicht zu einem Verrat an der eigenen Sache führt.

-2 -1 0 +1 +2

11. Man muß kämpfen, um oben zu bleiben in einer Welt, die fast nur aus Schwachen und Starken besteht.

-2 -1 0 +1 +2

12. Mein Freundes- und Bekanntenkreis ist vergleichsweise ziemlich groß.

-2 -1 0 +1 +2

13. In schwierigen Dingen soll man sich schnell entscheiden, um damit fertig zu werden.

-2 -1 0 +1 +2

14. Ein Mensch ist erst dann wirklich bedeutend, wenn er sich einer idealen Sache widmet.

-2 -1 0 +1 +2

15. Es würde mir Spaß machen, an langen Unterhaltungen und Gesprächen in Diskussionsklubs teilzunehmen.

trifft nicht zu trifft zu

-2 -1 0 +1 +2

16. Nicht dem Zufall, sondern meinen energischen Anstrengungen habe ich es zu verdanken, daß ich bisher noch kaum einen Mißerfolg verbuchen mußte.

-2 -1 0 +1 +2

17. Ein Mann, der seine Schwächen nicht allein meistern kann, ist nicht viel wert.

-2 -1 0 +1 +2

18. Es macht mich verlegen, wenn mich andere Leute auf der Straße oder in den Läden beobachten.

-2 -1 0 +1 +2

19. Im gesellschaftlichen Leben habe ich lieber ein paar nahe Freunde um mich als einen größeren Kreis von Bekannten.

-2 -1 0 +1 +2

20. Die meisten Menschen, mit denen man wichtige soziale und moralische Probleme bespricht, verstehen wirklich nichts davon.

-2 -1 0 +1 +2

21. Es fällt mir nicht schwer,
mit Fremden ein Gespräch
anzufangen.

trifft nicht zu trifft zu

-2 -1 0 +1 +2

22. Mich reizen Aufgaben, die von
der Mehrheit der Leute als
sehr schwierig angesehen wer-
den.

-2 -1 0 +1 +2

23. Andere Leute halten mich für
lebhaft.

-2 -1 0 +1 +2

24. Es ist besser, ein toter Held
zu sein als ein lebender Feig-
ling.

-2 -1 0 +1 +2

25. Manchmal muß man Gewalt an-
wenden, um ein Ideal, an das
man restlos glaubt, zu för-
dern.

-2 -1 0 +1 +2

- | | |
|--|--|
| 1. Die Arbeitgeber-Verbände sind der Gesamtwirtschaft gegenüber verantwortungsbewußter als die Gewerkschaften. | trifft nicht zu trifft zu |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 5px;"> -2-10+1+2 </div> <hr style="width: 100%;"/> |
| | |
| 2. Ein Beruf ist nur dann sinnvoll, wenn man die Möglichkeit hat, sich als Persönlichkeit zu entfalten. | |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 5px;"> -2-10+1+2 </div> <hr style="width: 100%;"/> |
| | |
| 3. Die Lohnpolitik der Gewerkschaften ist maßvoll. | |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 5px;"> -2-10+1+2 </div> <hr style="width: 100%;"/> |
| | |
| 4. Nicht zuletzt dem geschickten Verhalten der Banken ist es zu verdanken, daß die BRD nach der Zerstörung durch den Krieg zu einer Wirtschaftsmacht geworden ist. | |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 5px;"> -2-10+1+2 </div> <hr style="width: 100%;"/> |
| | |
| 5. Der Einfluß von Interessenverbänden auf die Gesetzgebung muß eingeschränkt werden. | |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 5px;"> -2-10+1+2 </div> <hr style="width: 100%;"/> |
| | |
| 6. Die Emanzipation schadet der Würde der Frau. | |
| | <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 5px;"> -2-10+1+2 </div> <hr style="width: 100%;"/> |

7. Gerade im Bankbereich sollten sich viel mehr Arbeitnehmer gewerkschaftlich organisieren, um ihre Forderungen durchzusetzen.

trifft nicht zu trifft zu

-2 -1 0 +1 +2

8. Die Vermögensverteilung in der BRD ist gerecht.

-2 -1 0 +1 +2

9. Die Ostpolitik der Bundesregierung gefährdet die Integration Europas.

-2 -1 0 +1 +2

10. Wer lange Haare hat, kann weder intelligent sein noch in seinem Beruf etwas leisten.

-2 -1 0 +1 +2

11. 1971 sind verschiedene Unternehmen durch falsche Geschäftspolitik in finanzielle Schwierigkeiten geraten; die im Aufsichtsrat vertretenen Banken hätten dies rechtzeitig verhindern müssen.

-2 -1 0 +1 +2

12. Bei uns werden die Reichen immer reicher und die Armen immer ärmer.

-2 -1 0 +1 +2

13. Die dauernden Lohnforderungen der Gewerkschaften treiben die Preise in die Höhe.
- | | | | | |
|--|-----------------|----|-----------|----|
| | trifft nicht zu | | trifft zu | |
| | -2 | -1 | 0 | +1 |
| | | | | +2 |
-
14. Die Vorstandsmitglieder der Banken sind durch die Häufung von Aufsichtsratsposten überlastet, deshalb können sie sich nicht intensiv um die Belange der einzelnen Firma kümmern.
- | | | | | |
|--|----|----|---|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 |
| | | | | +2 |
-
15. Die arbeitende Bevölkerung hat die Produktionsmittel geschaffen und sollte sie deshalb selbst in Besitz nehmen.
- | | | | | |
|--|----|----|---|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 |
| | | | | +2 |
-
16. Es ist egal, welchen Beruf man ausübt, Hauptsache, man verdient viel Geld.
- | | | | | |
|--|----|----|---|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 |
| | | | | +2 |
-
17. Durch das privatwirtschaftliche Prinzip kommt es zu sozialen Mißständen (Mietwucher, Bodenspekulation etc.)
- | | | | | |
|--|----|----|---|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 |
| | | | | +2 |
-
18. Die Gewerkschaften sind ein Grundübel in unserem Wirtschaftsleben.
- | | | | | |
|--|----|----|---|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 |
| | | | | +2 |
-

19. Die Kapital-Verflechtung zwischen Banken und Industrie ist unüberschaubar geworden; der Staat sollte mit harten Maßnahmen etwas dagegen tun.
- | | | | | | |
|--|-----------------|-----------|---|----|----|
| | trifft nicht zu | trifft zu | | | |
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
-
20. Das wirtschaftspolitische System in der BRD entspricht meinen Idealvorstellungen von sozialer Marktwirtschaft.
- | | | | | | |
|--|----|----|---|----|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
|--|----|----|---|----|----|
-
21. Das Leben in Kommunen ist sittenwidrig.
- | | | | | | |
|--|----|----|---|----|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
|--|----|----|---|----|----|
-
22. Wenn das Privateigentum abgeschafft wird, verliert die Arbeit jeden Sinn.
- | | | | | | |
|--|----|----|---|----|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
|--|----|----|---|----|----|
-
23. Die Großbanken vertreten in der Wirtschaftspolitik meistens eine konservative Haltung.
- | | | | | | |
|--|----|----|---|----|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
|--|----|----|---|----|----|
-
24. Für das Hochkommen in unserem Wirtschaftssystem ist Rücksichtnahme hinderlich.
- | | | | | | |
|--|----|----|---|----|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
|--|----|----|---|----|----|
-
25. Wirtschaftliche Macht muß durch die Arbeitnehmer kontrolliert werden.
- | | | | | | |
|--|----|----|---|----|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
|--|----|----|---|----|----|
-

- | | <div> <div>trifft nicht zu</div> <div>trifft zu</div> </div> | | | | |
|--|--|----|---|----|----|
| | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 |
| 26. Die Verstaatlichung der Banken ist das Schlimmste, was uns passieren könnte. | | | | | |
| 27. Die Wirtschaft kann sich nur dann zum Nutzen aller entfalten, wenn den Unternehmern niemand hineinredet. | | | | | |
| 28. In der Wirtschaft ist Demokratie fehl am Platz. | | | | | |
| 29. Die Gewerkschaften sind zu mächtig und einflußreich. | | | | | |
| 30. Der private Besitz sollte auf die zum Leben nötigen Dinge beschränkt werden. | | | | | |
| 31. Es ist gerecht, Leute mit hohem Einkommen stärker mit Steuern zu belasten als Leute mit niedrigem Einkommen. | | | | | |
| 32. Studenten sollten studieren und nicht versuchen, die Gesellschaft zu revolutionieren. | | | | | |

Teil II

Für die Beantwortung der folgenden Fragen bitten wir Sie, sich die Situation hier in X vorzustellen und die Frage jeweils für jedes der im Antwortkästchen vorgegebenen Institute - auch für Ihr eigenes - zu beantworten. Für jedes Institut darf nur eine Antwort gegeben werden.

Es könnte sein, daß Sie glauben, über einen der angesprochenen Bereiche nicht so genau Bescheid zu wissen. In diesem Fall kreuzen Sie doch bitte die Angabe an, die Sie aufgrund Ihrer persönlichen Erfahrungen als wahrscheinlich vermuten.

Beispiel

Die Zahl der neueingestellten Mitarbeiter beträgt jährlich

		<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
a) bis 2 Personen	a	—	—	X	—	—	—
b) 3 - 5 Personen	b	X	—	—	—	X	—
c) 6 - 8 Personen	c	—	X	—	X	—	—
d) 9 und mehr Personen	d	—	—	—	—	—	X

Da kaum anzunehmen ist, daß Sie die tatsächliche Anzahl der Neuzugänge kennen, geben die Kreuze für jedes Institut die jeweils vermutete Anzahl an.

Bitte, antworten Sie wieder spontan und gehen Sie zügig vor.

1. Die Gesamtzahl der Angestellten beträgt (mit Zweigstellen)

		<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
a) 100 Personen	a	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b) 150 Personen	b	_____	_____	_____	_____	_____	_____
c) 200 Personen	c	_____	_____	_____	_____	_____	_____
d) 250 Personen	d	_____	_____	_____	_____	_____	_____
e) 300 Personen	e	_____	_____	_____	_____	_____	_____

2. Die Qualifikation der leitenden Angestellten ist

		<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
a) überragend gut	a	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b) gut	b	_____	_____	_____	_____	_____	_____
c) annehmbar	c	_____	_____	_____	_____	_____	_____
d) könnte besser sein	d	_____	_____	_____	_____	_____	_____
e) nicht so gut	e	_____	_____	_____	_____	_____	_____

3. Es werden jedes Jahr neue Lehrlinge eingestellt, und zwar

		<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
a) ca. 5	a	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b) 7	b	_____	_____	_____	_____	_____	_____
c) 10	c	_____	_____	_____	_____	_____	_____
d) 12	d	_____	_____	_____	_____	_____	_____
e) mehr als 12	e	_____	_____	_____	_____	_____	_____

4. In einem durchschnittlichen Geschäftsjahr hat das Aktivgeschäft einen Umfang von

		<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
a) bis ca. DM 30 Mio	a	—	—	—	—	—	—
b) bis ca. DM 60 Mio	b	—	—	—	—	—	—
c) bis ca. DM 100 Mio	c	—	—	—	—	—	—
d) bis ca. DM 150 Mio	d	—	—	—	—	—	—
e) bis ca. DM 160 Mio und mehr	e	—	—	—	—	—	—

5. Das Kreditinstitut ist überwiegend tätig im

		<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
a) kurzfr. Kreditsektor	a	—	—	—	—	—	—
b) langfr. Kreditsektor	b	—	—	—	—	—	—
c) Anlagensektor Eff.	c	—	—	—	—	—	—
d) Anlagensekt. Sparen	d	—	—	—	—	—	—
e) Auslandsgeschäft	e	—	—	—	—	—	—

6. Über die Lehrlingsausbildung läßt sich sagen, sie ist:

		<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
a) ausgezeichnet	a	—	—	—	—	—	—
b) gut	b	—	—	—	—	—	—
c) mittelmäßig	c	—	—	—	—	—	—
d) könnte besser sein	d	—	—	—	—	—	—
e) nicht so gut	e	—	—	—	—	—	—

7. Man kann behaupten,
daß sich die Führungs-
kräfte schwerpunkt-
mäßig am stärksten
einsetzen

		<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
a) im verwaltungs- technischen Auf- gabenbereich	a	—	—	—	—	—	—
b) im organisatorischen Aufgabenbereich	b	—	—	—	—	—	—
c) im akquisitorischen Aufgabenbereich	c	—	—	—	—	—	—
d) im repräsentativen Aufgabenbereich	d	—	—	—	—	—	—
e) für sonstige Auf- gaben	e	—	—	—	—	—	—

8. Neben den zinsgünstigen
LfA-Darlehen (Zonenrand-
gebiet) gibt es auch Kre-
dite aus Mitteln der Kre-
ditanstalt für Wiederauf-
bau (M I - Mittel, M II -
Mittel); sie werden ver-
mittelt:

		<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
a) ja, sehr häufig	a	—	—	—	—	—	—
b) ja, häufig	b	—	—	—	—	—	—
c) ab und zu	c	—	—	—	—	—	—
d) selten	d	—	—	—	—	—	—
e) sind unbekannt	e	—	—	—	—	—	—

9. Schwerpunktmäßig ist
folgende Kreditart
am wichtigsten:

		<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
a) langfr. Kredite (Investitions- kredite)	a	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b) Kontokorrent- kredite an Privatleute	b	_____	_____	_____	_____	_____	_____
c) Kontokorrent- kredite an die Großindustrie	c	_____	_____	_____	_____	_____	_____
d) Kontokorrent- kredite an die mittelständische Industrie	d	_____	_____	_____	_____	_____	_____
e) Programmkredite (PAD, PKK, PHD)	e	_____	_____	_____	_____	_____	_____

10. Auch auf Sachbearbeiter-
Ebene stellt das Kredit-
institut eine qualifi-
zierte Kraft zur Ver-
fügung, die kleinere Be-
triebe berät und Fragen
von Sachbearbeitern aus
der Industrie beant-
wortet

		<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
a) ja, es gibt eine solche Kraft	a	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b) ja, könnte sein, daß sie es gibt	b	_____	_____	_____	_____	_____	_____
c) es soll demnächst jemand diese Posi- tion einnehmen	c	_____	_____	_____	_____	_____	_____
d) es gibt keine der- artige Position	d	_____	_____	_____	_____	_____	_____
e) ich weiß nicht, ob es so etwas gibt	e	_____	_____	_____	_____	_____	_____

11. Es wird behauptet,
daß jedes Kredit-
institut einen
festen Kundenstamm
besitzt, der ihm -
ungeachtet kleinerer
Vor- oder Nachteile -
die Treue hält. Dieser
traditionelle Kunden-
stamm besteht über-
wiegend aus:

		<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
a) Großindustrie	a	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b) mittelständischer Industrie	b	_____	_____	_____	_____	_____	_____
c) gewerblicher Wirtschaft	c	_____	_____	_____	_____	_____	_____
d) Privatpersonen mit mittlerem bis hohem Einkommen	d	_____	_____	_____	_____	_____	_____
e) Privatpersonen mit mittlerem bis kleinem Einkommen	e	_____	_____	_____	_____	_____	_____

12. Wieviele hiesige Zweig-
stellen gibt es:

		<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
a) bis 5	a	_____	_____	_____	_____	_____	_____
b) bis 10	b	_____	_____	_____	_____	_____	_____
c) bis 15	c	_____	_____	_____	_____	_____	_____
d) 15 und mehr	d	_____	_____	_____	_____	_____	_____
e) gar keine	e	_____	_____	_____	_____	_____	_____

1. Es ist bekannt, daß Herr L., der Inhaber eines mittleren Industrieunternehmens (mit guter Liquidität) einen Investitionskredit über DM 5 Mio benötigt. Verschiedene Kreditinstitute bemühen sich darum, die Konditionen sind bei allen gleich. Was wird das Kreditinstitut - schwerpunktmäßig - noch tun, um Herrn L. als Kunden zu gewinnen?

B 1 B 2 B 3 B 4 B 5 B 6

- a) der zuständige leitende Herr besucht Herrn L., um ihn vom Service der Bank zu überzeugen
-
- b) die Leitung versucht, mit Herrn L. auf privater Ebene (gesellschaftliche Veranstaltungen) Kontakte aufzunehmen
-
- c) das Institut läßt sich von einem zufriedenen Kunden, der mit Herrn L. bekannt ist, empfehlen
-
- d) man bietet Herrn L. an, ihm im privaten finanziellen Bereich günstige Konditionen einzuräumen, wenn er den Kredit bei ihr aufnimmt
-
- e) man lädt Herrn L. häufig zu Veranstaltungen des Institutes ein: Vorträge, offizielle Mittagessen
-

2. In einer Fachzeitschrift lesen Sie einen Aufsatz, der auch einen Ihrer wichtigen Kunden interessieren dürfte. Welche der nachfolgenden Verhaltensmöglichkeiten wählen Sie?
(nur eine)

B 1 B 2 B 3 B 4 B 5 B 6

- a) ich nehme den Inhalt zur Kenntnis
- b) ich nehme den Inhalt zur Kenntnis und werde dem Kunden bei nächster Gelegenheit darüber berichten
- c) ich lasse den Aufsatz ausschneiden und für mich sammeln
- d) ich lasse den Aufsatz ausschneiden und in die Akte des Kunden legen
- e) ich sende dem Kunden eine Fotokopie des Aufsatzes

3. In jedem Unternehmen besteht das Problem der Gewinnung neuer Führungskräfte, z. B. Direktoren, Abteilungsleiter. Wenn Sie an die Situation der Kreditinstitute hier in X denken:

B 1 B 2 B 3 B 4 B 5 B 6

- a) die Führungskräfte werden überwiegend aus den Reihen der eigenen Betriebsangehörigen gewählt
- b) die Führungskräfte werden zwar aus den eigenen Reihen gewählt, kommen jedoch aus anderen Städten
- c) man versucht, fähige Leute von anderen hiesigen Kreditinstituten anzuwerben
- d) man bemüht sich um fähige Leute aus anderen Kreditinstituten, aber in anderen Städten
- e) man versucht, fähige Leute aus der Industrie anzuwerben

4. Wenn ein Investitionskredit aus Mitteln der Kreditanstalt für Wiederaufbau (M I, M II - Programme) durchgeleitet wird (Laufzeit 10 Jahre bei 2 Freijahren), steht dem durchleitenden Kreditinstitut aufgrund seiner Primärhaftung eine Marge von höchstens $1 \frac{1}{4} \%$ zur Verfügung. Bitte geben Sie für jeden der folgenden Fälle an, auf welchen Prozentsatz von der o. a. Marge das jeweilige Kreditinstitut verzichten würde:

B 1 B 2 B 3 B 4 B 5 B 6

- a) das Institut hat dem Kunden bereits einen hohen Kredit gewährt

Prozentsatz

1/16

1/8

3/16

1/4

5/16

B 1 B 2 B 3 B 4 B 5 B 6

- b) es handelt sich um einen langjährigen Kunden, der sehr hohe Effekturnumsätze hat

Prozentsatz

1/16

1/8

3/16

1/4

5/16

B 1 B 2 B 3 B 4 B 5 B 6

- c) ein neuer wichtiger
Kunde soll mit diesen
Konditionen geworben
werden

Prozentsatz

1/16

1/8

3/16

1/4

5/16

5. Für ein gutes Betriebsklima ist es wichtig, daß die Direktion den Kontakt zu den übrigen Angestellten der verschiedenen Abteilungen aufrechterhält. Was wird dafür getan:

B 1 B 2 B 3 B 4 B 5 B 6

- a) es gibt einmal jährlich eine Betriebsversammlung, da kann jeder Fragen stellen
-
- b) es gibt in regelmäßigen Abständen (alle 2 Monate) Treffen zwischen allen Mitarbeitern einer Abteilung (tournusmäßig jeweils eine andere Abteilung) und der Direktion
-
- c) es sind regelmäßige Treffen zwischen den einzelnen Abteilungen und der Direktion geplant
-
- d) es kann jeder zur Direktion gehen, wenn er eine Frage hat
-
- e) es kann jeder zur Direktion kommen, wenn er eine Frage hat, aber das Interesse ist von Seiten der Belegschaft gering
-

6. a) Frau M. hat vor einem Jahr eine gut-
gehende Gastwirtschaft mit einem Jahres-
umsatz von DM 60.000,-- übernommen. Da
sie keine Ersparnisse oder Sachwerte be-
sitzt, beantragt sie bei einem Kreditin-
stitut für die Einrichtung einer Bar ein
mittelfristiges Darlehen (Laufzeit 47
Monate). Frau M. wird nicht negativ be-
auskunftet.

In welcher Höhe wird - ohne weitere Angaben -
das Institut den Kredit gewähren:

	<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
bis DM 10.000,--	_____					
bis DM 20.000,--	_____					
bis DM 30.000,--	_____					
bis DM 40.000,--	_____					
bis DM 50.000,--	_____					
und mehr	_____					

b) Wenn der Kreditvertrag
zustande käme, welche
Kondition würde das
Institut wohl aus-
handeln, wenn:

	<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
ba) jeweiliger Bundes- bank-Diskontsatz						
plus 6 %	_____					
5 1/2 %	_____					
5 %	_____					
4 1/2 %	_____					
4 %	_____					

B 1 B 2 B 3 B 4 B 5 B 6

bb) an den Spareck-
zins gek. Satz

plus 6 %

5 1/2 %

5 %

4 1/2 %

4 %

B 1 B 2 B 3 B 4 B 5 B 6

bc) wenn Festsatz:

10 1/2 %

10 %

9 1/2 %

9 %

8 1/2 %

7. Der Inhaber O. eines mittleren Industriebetriebes beschwert sich bei seinem Institut, bei dem er langjähriger guter Kunde ist, über die Höhe der in Rechnung gestellten Ankaufsätze für nicht lzb-fähiges Wechselmaterial. Er behauptet, daß die Bank y einen um 1 % niedrigeren Satz berechne.

Wie wird sich wohl die Leitung des angesprochenen Institutes verhalten:

B 1 B 2 B 3 B 4 B 5 B 6

- a) sie räumt ihrerseits die gleichen Konditionen ein und senkt den Ankaufssatz um 1% _____
- b) sie erkundigt sich bei der y-Bank, ob die Angabe stimmt, bleibt aber trotz Bejahung bei ihrem Satz _____
- c) sie erkundigt sich bei der y-Bank und senkt daraufhin ihren eigenen Satz um 1 % _____
- d) sie erkundigt sich bei der y-Bank und macht mit ihr aus, stets den niedrigeren Satz zu wählen _____
- e) sie erkundigt sich bei der y-Bank und beide berechnen den höheren Satz _____

8. Wenn man alle Kreditarten berücksichtigt, wie hoch wird wohl stückzahlmäßig der Anteil der zu Höchstsätzen ausgegebenen Kleinkredite bei den einzelnen Kreditinstituten sein?

	<u>B 1</u>	<u>B 2</u>	<u>B 3</u>	<u>B 4</u>	<u>B 5</u>	<u>B 6</u>
bis 30 %						
30 % bis 40 %						
40 % bis 50 %						
50 % bis 60 %						
60 % bis 70 %						

9. Stellen Sie sich vor, ein Direktionsmitglied wird von einem Kunden gebeten, mit ihm ein vorher bekanntes Geschäftsproblem des Kunden zu erörtern.

Wird der Direktor:

B 1 B 2 B 3 B 4 B 5 B 6

- a) das Gespräch mit dem Kunden allein führen

- b) sich von dem zuständigen Sachbearbeiter begleiten lassen

- c) den zuständigen Sachbearbeiter allein schicken

- d) versuchen, die Sache schriftlich zu erledigen

- e) den Sachbearbeiter beauftragen, die Sache schriftlich zu erledigen

Teil III

Im folgenden geht es um die Art und Anzahl der von Ihnen mit den Herren anderer Kreditinstitute gepflegten Kontakte. Hierbei gehen wir davon aus, daß Ihre Kontakte unterschiedlicher Art sind. Wir interessieren uns jedoch nur für diejenigen Kontakte, die - gleich ob offiziell oder inoffiziell - im Rahmen Ihrer geschäftlichen Tätigkeit für die Bank von Bedeutung sind. Wenngleich es Ihnen in einigen Fällen schwerfallen wird, so dürfen wir Sie dennoch bitten, zu unterscheiden, ob die Kontakte, die im folgenden näher spezifiziert werden, im allgemeinen

- 1) dem Informationsaustausch
- 2) der Informationseinholung
- oder 3) der Informationsabgabe

dienen. Zur Kennzeichnung dieser drei Kontaktarten wollen wir folgende Symbolik vereinbaren:

- 0 : es werden pro Monat (durchschnittlicher Geschäftsmonat) 1 - 2 Kontakte des Informationsaustausches aufgenommen
- + : es werden pro Monat (durchschnittlicher Geschäftsmonat) 1 - 2 Kontakte zum Zwecke der Informationseinholung aufgenommen
- : es werden pro Monat (durchschnittlicher Geschäftsmonat) 1 - 2 Kontakte zum Zwecke der Informationsabgabe aufgenommen.

Haben Sie durchschnittlich mehr als 2 Kontakte in einem Monat mit der entsprechenden Bank, so verwenden Sie bitte das entsprechende Symbol häufiger. Jedes der drei Zeichen beinhaltet 1 - 2 Kontakte. Sollten Sie mit einem der aufgeführten Kreditinstitute überhaupt keine Kontakte haben, so machen Sie bitte einen Strich durch die entsprechende Seite.

Wie häufig pflegen Sie folgende Kontakte mit den Herren der Bank

x) pro Monat ?

Personen Kontaktarten	Direktor	stellv. Direktor	Abteilungs- Direktor	Prokurist	andere
Brief/Schriefstück					
Konferenz					
Tagung/Versammlung					
Kontakt über Sekre- tärin/Unterebenen					
Kontakt über Kollegen					
Arbeitsessen/ Besprechung					
Telefongespräch					
Gespräch "unter 4 Augen"					
Treffen auf gesell- schaftl. Veranstaltungen					
Sonstiges					

x) Das Schema mußte für jedes Konkurrenzinstitut ausgefüllt werden

Stellen Sie sich bitte vor, Sie wären zur Durchführung einer größeren Industriefinanzierung gezwungen, mit einem hiesigen Kreditinstitut zusammenzuarbeiten.

Wie gern würden Sie dies tun mit:

					→ sehr gern
<u>Bank 1</u>	1	2	3	4	5

<u>Bank 2</u>	1	2	3	4	5

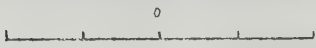
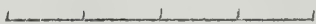
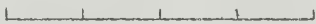
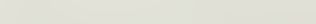
<u>Bank 3</u>	1	2	3	4	5

<u>Bank 4</u>	1	2	3	4	5

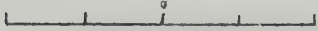
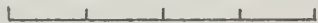
<u>Bank 5</u>	1	2	3	4	5

<u>Bank 6</u>	1	2	3	4	5

Eigenschaften einer Bank x)

groß		klein
ansprechend		abweisend
repräsentativ		schlicht
bürokratisch		unbürokratisch
vertrauener- weckend		wenig vertrauener- weckend
schnell		langsam
großzügig		sparsam
konservativ		fortschrittlich
teuer		preisgünstig
hilfsbereit		ablehnend
kontaktfreudig		zurückhaltend
autoritäre Führung		Teamarbeit

x) Das Polaritätenprofil wurde von jeder Bpn für das eigene und für alle Konkurrenzinstitute ausgefüllt.

höflich		unhöflich
angenehm		unangenehm
korrekt		nachlässig
anpassungs- bereit		starr
risikofreudig		vorsichtig
unbedeutend		einflußreich
stets auf dem neuesten Infor- mationsstand		könnte besser informiert sein
legt Wert auf "kleine Leute"		kümmert sich um die großen Geschäfte
gute Aufstiegs- chancen		geringe Aufstiegs- chancen
dynamisch		abwartend
kapitalistisch		sozialistisch
Bezahlung nach Leistung		Bezahlung nach Dienstalter

Teil IV

Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Mitarbeit und möchten Sie - für statistische Zwecke - zum Abschluß des Interviews noch um einige "Angaben zur Person" bitten.

Bitte blättern Sie weiter !

Biographische Daten

1. Alter:

Familien-Stand: led. - verh. - verw. - gesch.

Anzahl der Kinder:

2. Welchen Schulabschluß haben Sie ?

- a) Volksschule oder sonstige Schule
ohne Mittlere Reife
- b) Mittlere Reife - Handelsschule
- c) Mittlere Reife : Mittelschule oder Realschule
- d) Mittlere Reife : Höhere Schule
- e) Mittlere Reife : Zweiter Bildungsweg
- f) Höhere Schule, länger als Mittlere Reife
- g) Abitur : Schulart
Zweig
- h) Abitur : Zweiter Bildungsweg

Welchen Beruf übte Ihr Vater aus ?

Welchen Schulabschluß hatte er ?

3. Haben Sie eine abgeschlossene Lehre:

wenn ja : a) Banklehre

b) kaufmännische Lehre

wenn Banklehre: bei welchem Institut ?

4. Haben Sie eine Fach- oder Hochschule besucht ?

a) ja, Fachschule

b) ja, Hochschule

c) beides

d) nein

e) K.A.

5. a) Um welche Schule handelt es sich dabei und wie lange haben Sie diese besucht ?

	<u>Art der Fach- oder Hochschule</u>	<u>Dauer</u>
1.		
2.		
3.		

b) Mit welchem Abschluß ?

(Diplom, Dr. etc.)

6. Wie lange gehören Sie schon diesem Institut an ?

Jahre

7. In welcher Branche haben Sie vorher gearbeitet ?

(Industrie - Groß - Mittel - Bank - Sparkasse)

8. Seit wann wohnen Sie in X ?

9. Welchen Organisationen gehören Sie an und wieviel
Zeit widmen Sie ihnen ?

<u>Name des Vereins</u>	<u>Zeit der wchtl. Betätigung (Std.)</u>
-------------------------	--

a) Sportvereine: Fußball

Tennis

Reiten

sonstige

welche :

b) Sonstige Organisationen:

Rotarier

Lions Club

kulturelle Vereine

Parteien

sonstige

welche :

10. Oder in welchen Organisationen arbeiten Sie
gelegentlich mit ?

a) Sportvereine

b) sonstige Organisationen

11. Von welchen ortsansässigen Gruppen, Organisationen,
Vereinen (Parteien) werden Sie manchmal zu Gesell-
schaftsabenden, kulturellen Veranstaltungen o. ä.
eingeladen ?

.....

.....

.....

Wie oft ungefähr folgen Sie derartigen Einladungen ?

Name der Organisation

Anzahl der angenommenen
Einladungen

mtl. jährl.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. Bis zu welcher Kredithöhe können Sie allein entscheiden?

Alleinentscheidung über Kredithöhe

bis DM 20.000,--	-----
DM 20.000,-- - DM 40.000,--	-----
DM 40.000,-- - DM 60.000,--	-----
DM 60.000,-- - DM 80.000,--	-----
DM 80.000,-- - DM 100.000,--	-----
DM 100.000,-- und mehr	-----
 fällt nicht in meinen Aufgaben- bereich	 -----

13. Können Sie mir bitte angeben, in welche Gruppe Ihr Brutto-Jahreseinkommen fällt?

Einkommensgruppen (incl. Tantieme)

	unter	DM 20.000,--
DM 20.000,--	bis unter	DM 25.000,--
DM 25.000,--	"	DM 30.000,--
DM 30.000,--	"	DM 35.000,--
DM 35.000,--	"	DM 40.000,--
DM 40.000,--	"	DM 45.000,--
DM 45.000,--	"	DM 50.000,--
DM 50.000,--	"	DM 55.000,--
DM 55.000,--	"	DM 60.000,--
DM 60.000,--	"	DM 70.000,--
DM 70.000,--	"	DM 80.000,--
DM 80.000,--	und mehr	

Anhang II

Angaben zur Beschreibung der Stichprobe

Tabelle 1: Alter der Befragten

<u>Altersgruppe</u>	<u>absolut</u>	<u>%</u>
bis 30 Jahre	3	9
bis 35 Jahre	4	11
bis 40 Jahre	6	17
bis 45 Jahre	10	27
bis 50 Jahre	7	19
bis 55 Jahre	4	11
bis 60 Jahre	2	6
Gesamt	36	100
=====		

Tabelle 2: Anzahl der Kinder (35 verheiratete Befragungspersonen)

<u>Kinderzahl</u>	<u>absolut</u>
0	6
1	12
2	12
3	4
4	2
Gesamt	36
=====	

Tabelle 3: Schulabschluß der Befragten und ihrer Väter

Schulabschluß	der Befragten		der Väter	
	absolut	%	absolut	%
Volksschulabschluß oder sonstige Schulen ohne Mittlere Reife	2	6	16	44
Mittlere Reife : Handelsschule	10	27	1	2
Mittlere Reife: Mittelschule oder Realschule	7	19	4	11
Mittlere Reife: Höhere Schule	6	17	8	24
Höhere Schule, länger als Mittlere Reife	2	6	-	-
Abitur	9	25	7	19
Gesamt	36	100	36	100

Tabelle 4: Berufe der Väter

Berufe	absolut	%
Arbeiter	4	11
Handwerker	10	27
kfm. Angestellter	10	27
Beamter	8	24
freie akademische Berufe	4	11
Gesamt	36	100

Tabelle 5: Wohndauer am Untersuchungsort

Jahre	absolut	%
bis 5 Jahre	6	17
bis 10 Jahre	6	17
bis 15 Jahre	2	6
bis 20 Jahre	3	9
bis 25 Jahre	4	11
26 Jahre und mehr	15	40
Gesamt	36	100
=====		

Tabelle 6: abgeschlossene Lehre

Lehre	Befragten	
	absolut	%
Banklehre		
beim eigenen Institut	24	70
	32	89
bei fremden Instituten	7	19
andere kaufmännische Lehre	4	11
Gesamt	36	100
=====		

Tabelle 7:

Zugehörigkeit zum eigenen Institut

Jahre	Gesamt-Befragte		Befragte der einzelnen Institute					
	absolut	%	B1gew	B2gr	B3gr	B4spar	B5gen	B6priv
bis 5 Jahre	1	2	1	-	-	-	-	-
bis 10 Jahre	5	14,5	-	-	-	1	3	1
bis 15 Jahre	7	19	1	2	2	-	-	2
bis 20 Jahre	5	14,5	2	-	2	1	-	-
bis 25 Jahre	9	25	2	2	2	-	2	1
bis 30 Jahre	3	9	-	-	-	-	1	2
bis 35 Jahre	4	11	-	2	-	2	-	-
36 Jahre und mehr	2	6	-	-	-	2	-	-
Gesamt	36	100,0	6	6	6	6	6	6

Tabelle 8:

Bankenwechsel

Banken	absolut	%
innerhalb Großbanken	11	30
zwischen Sparkasse/Großbanken	2	6
stets gleiches Institut	23	64
Gesamt	36	100

Tabelle 9: Individuelle Entscheidungsbefugnis (gemessen an der Kredit-
höhe) +)

Kredithöhe	absolut	%
bis DM 20.000,--	-	-
bis DM 40.000,--	-	-
bis DM 60.000,--	-	-
bis DM 80.000,--	-	-
bis DM 100.000,--	7	19
überDM 100.000,--	6	17
keine Angabe	23	64
Gesamt	36	100
=====		

Tabelle 10: Einkommenshöhe

Betrag incl. Tantieme	absolut	%
bis DM 30.000,--	-	-
bis DM 40.000,--	10	27
bis DM 45.000,--	6	17
bis DM 50.000,--	3	9
bis DM 60.000,--	2	6
überDM 60.000,--	1	2
keine Angabe	14	39
Gesamt	36	100
=====		

+) Häufig wird jedoch eine Kreditentscheidung erst nach Absprache mit einem weiteren Direktionsmitglied getroffen.

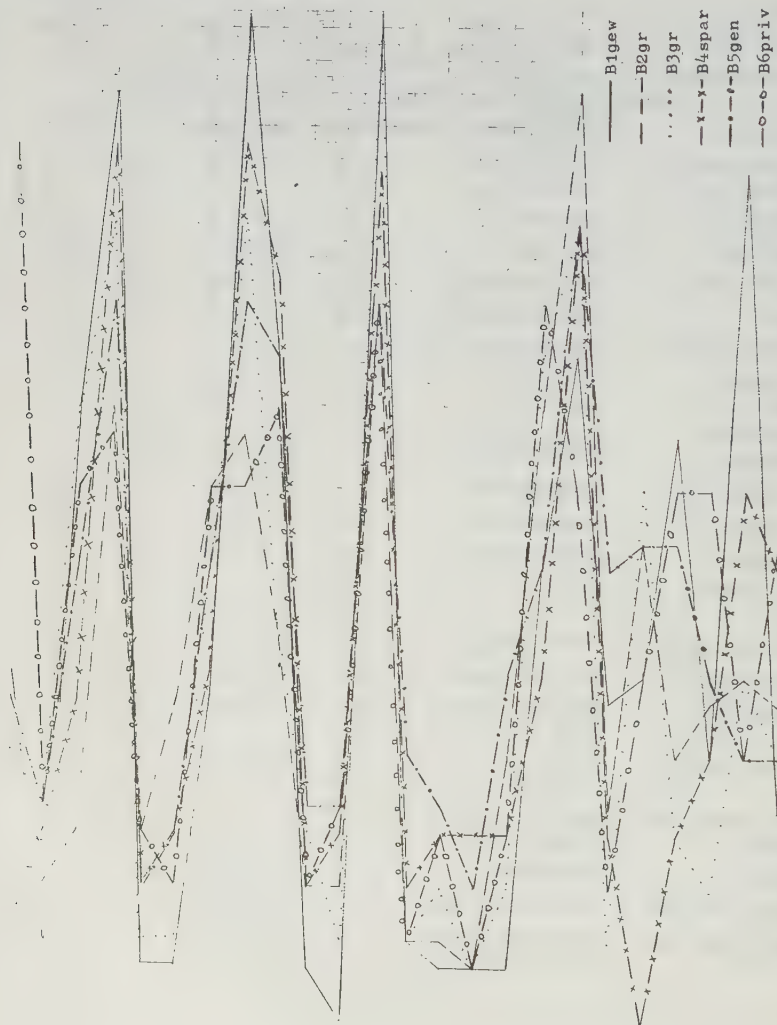
Anhang III

Tabellarische und graphische Darstellung
der Auto- und Hetero-Stereotype

Vergleich der Auto - Stereotype

		<u>B1gew</u>	<u>B2gr</u>	<u>B3gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B5gen</u>	<u>B6priv</u>
groß	- klein	2,3	1,3	2,0	1,3	2,2	4,3
ansprechend	- abweisend	1,3	1,5	1,8	1,7	1,8	1,8
repräsentativ	- schlicht	3,3	1,7	3,3	2,2	2,7	3,0
büro- kratisch	- unbüro- kratisch	4,5	3,3	4,0	4,3	3,7	3,2
vertrauener- weckend	- wenig ver- trauenerw.	1,2	1,7	1,3	1,5	1,5	1,7
schnell	- langsam	1,2	2,2	1,3	1,7	1,7	1,5
großzügig	- sparsam	2,2	3,0	2,7	2,3	2,7	3,0
konservativ	- fortschrittl.	4,8	3,2	4,0	4,3	3,7	3,0
teuer	- preisgünstig	3,5	2,5	2,5	3,8	3,5	3,3
hilfsbereit	- ablehnend	1,2	1,5	1,7	1,5	1,8	1,5
kontakt- freudig	- zurück- haltend	1,0	1,5	1,3	1,7	1,8	1,8
autoritäre Führung	- Teamarbeit	4,8	3,7	4,7	4,2	3,7	3,7
höflich	- unhöflich	1,3	1,3	1,3	1,5	2,0	1,3
angenehm	- unangenehm	1,2	1,3	1,5	1,7	1,8	1,7
korrekt	- nachlässig	1,2	1,2	1,2	1,7	1,5	1,2
anpassungs- bereit	- starr	1,2	2,0	1,5	1,7	2,3	1,7
risikofreudig	- vorsichtig	2,7	3,3	3,5	2,3	2,7	3,7
unbedeutend	- einflußreich	3,5	4,5	4,0	4,0	4,0	3,0
informiert	- könnte besser inform.sein	2,2	1,8	1,3	1,7	2,7	1,5
kleine Leute	- große Ge- schäfte	2,3	2,8	3,0	1,0	2,8	2,3
gute Aufstiegs- chancen	- geringe Auf- stiegschancen	3,2	2,0	1,7	1,7	2,8	3,0
dynamisch	- abwartend	2,0	2,2	1,5	2,0	2,3	3,0
kapitalistisch	- sozialistisch	4,2	2,3	2,3	3,0	2,0	2,0
Bezahlung nach Leistung	- Bezahlung nach Dienstalter	1,8	2,2	2,0	2,7	2,0	2,8

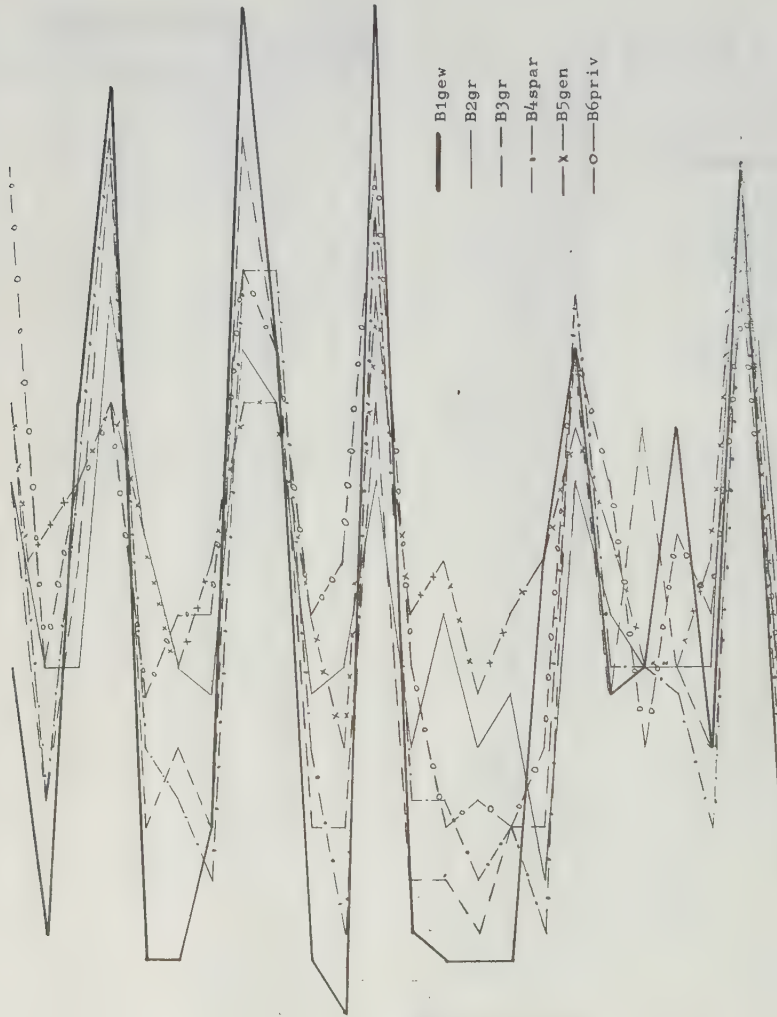
groß
 ansprechend
 repräsentativ
 bürokratisch
 vertrauener-
 weckend
 schnell
 großzügig
 konservativ
 teuer
 hilfsbereit
 kontaktfreudig
 autoritäre
 Führung
 höflich
 angenehm
 korrekt
 anpassungs-
 bereit
 risikofreudig
 unbedeutend
 informiert
 kleine Leute
 gute Auf-
 stiegschancen
 dynamisch
 kapitalistisch
 Bezahlung nach
 Leistung



Vergleich Auto-Stereotyp Bank 1gew mit Hetero-Stereotype über Bank 1gew

		Auto- Stereo- typ	Hetero-Stereotype				
		<u>B1gew</u>	<u>B2gr</u>	<u>B3gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B5gen</u>	<u>B6priv</u>
groß	- klein	2,3	3,0	3,0	3,3	3,3	4,2
ansprechend	- abweisend	1,3	2,3	1,8	1,8	2,7	2,3
repräsentativ	- schlicht	3,3	2,3	2,7	3,0	3,0	3,0
büro- kratisch	- unbüro- kratisch	4,5	3,7	4,2	4,3	3,3	3,3
vertrauener- weckend	- wenig ver- trauenerw.	1,2	2,8	1,7	2,0	2,8	2,2
schnell	- langsam	1,2	2,3	2,0	1,8	2,3	2,5
großzügig	- sparsam	2,2	2,2	1,7	1,5	2,7	2,5
konservativ	- fort- schrittlich	4,8	3,5	4,3	3,8	3,3	3,8
teuer	- preisgünstig	3,5	3,3	3,5	3,8	3,3	3,5
hilfsbereit	- ablehnend	1,2	2,2	1,7	2,0	2,5	2,5
kontakt- freudig	- zurück- haltend	1,0	2,3	1,7	1,3	2,0	2,7
autoritäre Führung	- Teamarbeit	4,8	3,0	3,3	4,0	3,7	4,2
höflich	- unhöflich	1,3	2,0	1,5	1,8	2,5	2,3
angenehm	- unangenehm	1,2	2,5	1,5	1,8	2,7	1,7
korrekt	- nachlässig	1,2	2,0	1,3	1,5	2,2	1,8
anpassungs- bereit	- starr	1,2	2,2	1,7	1,7	2,5	1,7
risikofreudig	- vorsichtig	2,7	1,5	1,7	1,3	2,7	2,0
unbedeutend	- einflußreich	3,5	3,0	3,5	3,7	3,2	3,5
informiert	- könnte besser inform. sein	2,2	2,5	2,2	2,3	2,8	3,0
kleine Leute	- große Ge- schäfte	2,3	2,3	3,2	2,3	2,3	2,0
gute Aufstiegs- chancen	- geringe Auf- stiegschancen	3,2	2,3	2,3	2,2	2,3	2,8
dynamisch	- abwartend	2,0	2,3	2,0	1,7	2,7	2,5
kapitalistisch	- sozialistisch	4,2	4,3	4,2	4,0	4,2	3,7
Bezahlung nach Leistung	- Bezahlung nach Dienstalter	1,8	2,7	2,5	2,0	2,2	2,3

groß
ansprechend
repräsentativ
bürokratisch
vertrauen-
erweckend
schnell
großzügig
konservativ
teuer
hilfsbereit
kontakt-
freudig
autoritäre
Führung
höflich
angenehm
korrekt
anpassungs-
bereit
risikofreudig
unbedeutend
informiert
kleine Leute
gute Auf-
stiegschancen
dynamisch
kapitalistisch
Bezahlung nach
Leistung

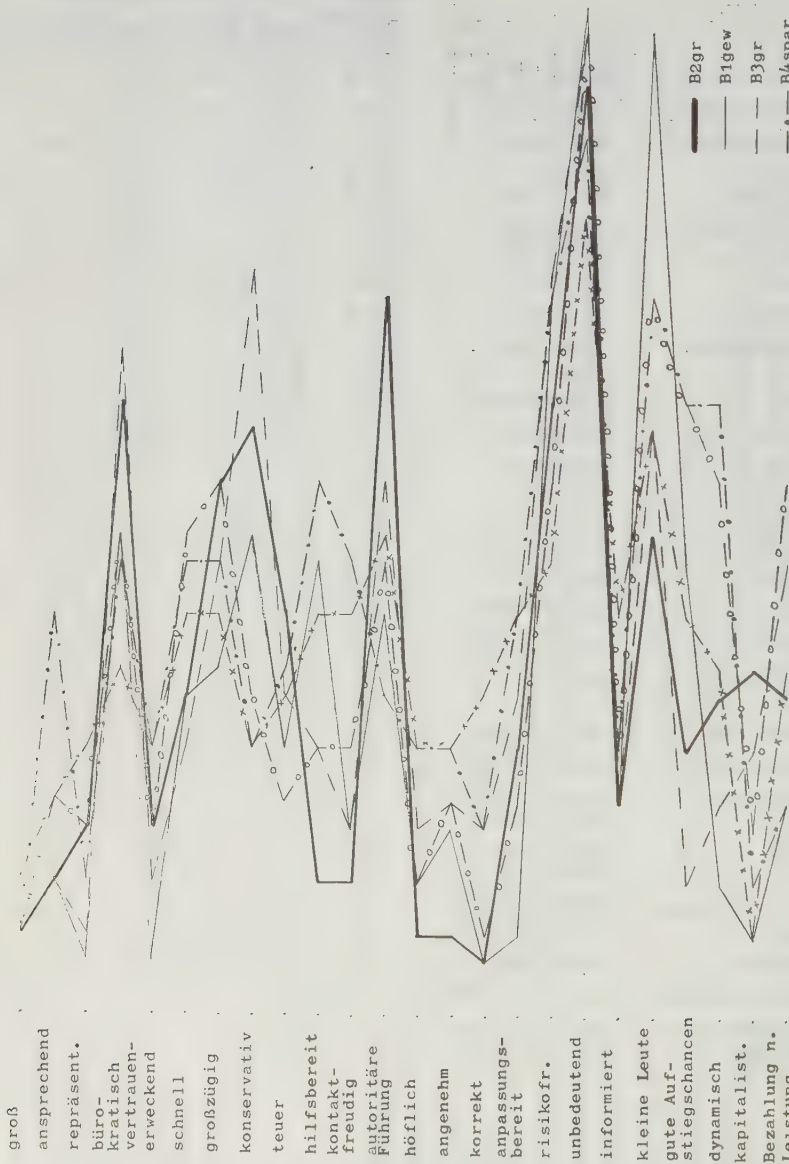


Vergleich Auto-Stereotyp Bank 1gew mit Hetero-Stereotyp über Bank 1gew

Vergleich Auto-Stereotyp Bank 2gr mit Hetero-Stereotype über Bank 2gr

		Auto- Stereo- Typ	Hetero-Stereotype				
		B2gr	B1gew	B3gr	B4spar	B5gen	B6priv
groß	- klein	1,3	1,2	1,7	1,3	1,5	1,3
ansprechend	- abweisend	1,5	1,5	1,5	2,5	1,8	1,8
repräsentativ	- schlicht	1,7	1,2	1,3	1,5	2,0	1,7
büro- kratisch	- unbüro- kratisch	3,3	2,8	3,5	2,7	2,3	2,8
vertrauener- weckend	- wenig ver- trauenerw.	1,7	1,2	1,5	2,0	2,0	1,7
schnell	- langsam	2,2	2,2	2,0	2,7	2,5	2,8
großzügig	- sparsam	3,0	2,3	2,7	2,7	2,5	3,0
konservativ	- fortschritt- lich	3,2	2,8	3,8	2,0	2,0	2,2
teuer	- preisgünstig	2,5	2,0	2,2	2,3	2,2	1,8
hilfsbereit	- ablehnend	1,5	2,7	2,0	3,0	2,5	2,0
kontakt- freudig	- zurück- haltend	1,5	1,7	1,7	2,7	2,5	2,0
autoritäre Führung	- Teamarbeit	3,7	2,5	3,0	2,2	2,8	2,7
höflich	- unhöflich	1,3	1,5	1,7	2,0	2,0	1,5
angenehm	- unangenehm	1,3	1,7	1,8	2,0	2,0	1,8
korrekt	- nachlässig	1,2	1,2	1,7	1,7	2,2	1,3
anpassungs- bereit	- starr	2,0	1,3	2,2	2,5	2,5	1,8
risikofreudig	✓ vorsichtig	3,3	3,7	3,8	3,7	2,7	3,0
unbedeutend	- einflußreich	4,5	4,8	4,7	4,3	4,0	4,7
informiert	- könnte besser inform.sein	1,8	1,8	1,8	2,0	2,5	2,0
kleine Leute	- große Ge- schäfte	2,8	4,7	3,2	3,7	3,2	3,7
gute Aufstiegs- chancen	- geringe Auf- stiegschancen	1,5	2,7	2,0	3,3	2,5	3,3
dynamisch	- abwartend	2,2	1,5	1,8	3,3	2,3	3,0
kapitalistisch	- sozialistisch	2,3	1,3	2,0	1,5	1,3	1,7
Bezahlung nach Leistung	- Bezahlung nach Dienstalter	2,2	1,8	2,7	1,8	2,3	3,0

klein
abweisend
schlicht
unbüro-
kratisch
wenig ver-
trauenerw.
langsam
spärlich
fortschrittlich.
preisgünstig
ablehnend
zurückhaltend
Teamarbeit
unhöflich
unangenehm
nachlässig
starr
vorsichtig
einflußreich
könnte besser
inf. sein
große Gesch.
geringe Auf-
stiegschancen
abwartend
sozialistisch
Bezahlung n.
Dienstalter



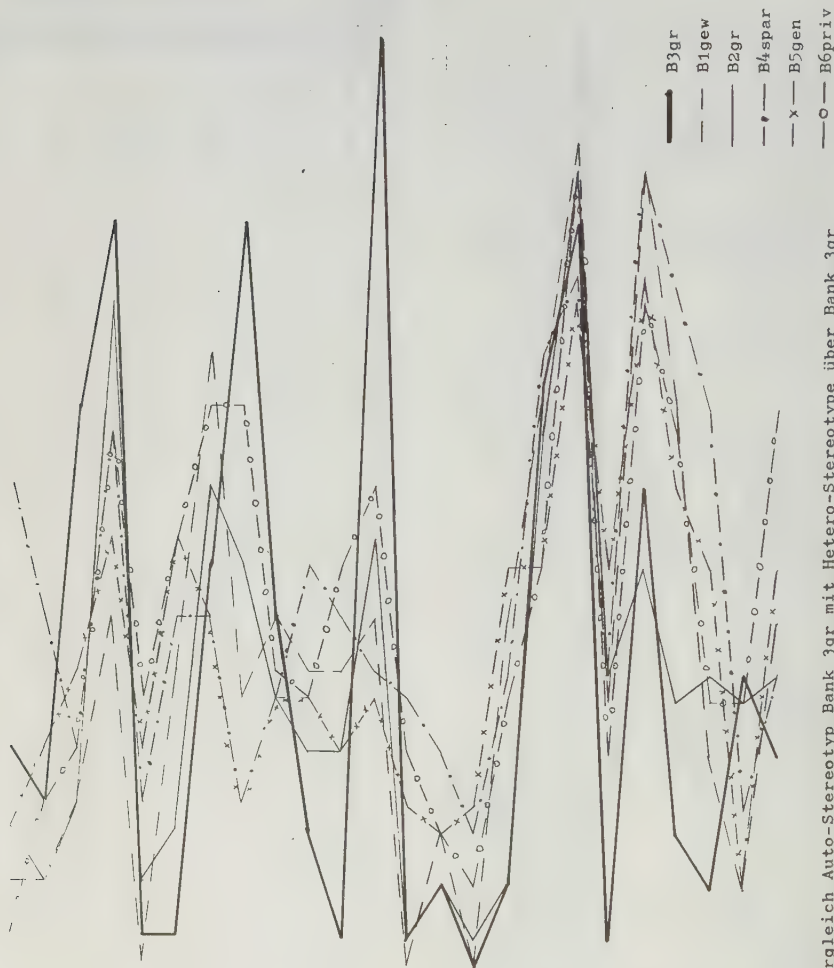
Vergleich Auto-Stereotyp Bank 2gr mit Hetero-Stereotyp über Bank 2gr

Vergleich Auto-Stereotyp Bank 3gr mit Hetero-Stereotype über Bank 3gr

		Auto-Stereo- typ		<u>Hetero-Stereotype</u>			
		<u>B2gr</u>	<u>B1gew</u>	<u>B2gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B5gen</u>	<u>B6priv</u>
groß	- klein	2,0	1,5	1,7	3,0	1,7	1,3
ansprechend	- abweisend	1,8	1,5	1,5	2,5	2,0	1,8
repräsentativ	- schlicht	3,3	1,8	1,8	2,0	2,3	2,0
büro- kratisch	- unbüro- kratisch	4,0	2,5	3,7	3,2	2,8	3,2
vertrauener- weckend	- wenig ver- trauenerw.	1,3	1,2	1,5	1,8	2,0	2,2
schnell	- langsam	1,3	2,3	1,7	2,5	2,8	2,8
großzügig	- sparsam	2,7	3,5	3,0	2,5	2,5	3,3
konservativ	- fort- schrittlich	4,0	2,2	2,7	1,8	1,8	3,3
teuer	- preisgünstig	2,5	2,5	2,2	2,2	2,2	2,3
hilfsbereit	- ablehnend	1,7	2,3	2,0	2,7	2,2	2,2
kontakt- freudig	- zurück- haltend	1,3	2,3	2,0	2,5	2,0	2,7
autoritäre Führung	- Teamarbeit	4,7	2,5	2,8	2,3	2,2	3,0
höflich	- unhöflich	1,3	1,2	1,3	2,2	1,8	2,0
angenehm	- unangenehm	1,5	1,7	1,5	2,0	1,7	1,7
korrekt	- nachlässig	1,2	1,2	1,3	1,7	1,8	1,5
anpassungs- bereit	- starr	1,5	2,5	1,5	2,3	2,7	2,2
risikofreudig	- vorsichtig	3,4	3,3	3,2	3,5	2,7	2,7
unbedeutend	- einflußreich	4,0	4,3	4,2	3,8	3,7	4,2
informiert	- könnte besser inform.sein	1,3	2,2	2,3	2,3	2,7	2,0
kleine Leute	- große Ge- schäfte	2,7	4,2	3,0	4,2	3,8	3,7
gute Aufstiegs- chancen	- geringe Auf- stiegschancen	2,2	3,3	1,7	3,2	3,0	3,2
dynamisch	- abwartend	1,5	2,0	2,3	3,3	2,7	2,2
kapitalistisch	- sozialistisch	2,3	1,5	2,2	1,8	1,5	2,2
Bezahlung nach Leistung	- Bezahlung nach Dienstalter	2,0	2,5	2,3	2,3	2,7	3,3

5

groß
ansprechend
repräsentativ
büro-
kratisch
vertrauen-
erweckend
schnell
großzügig
konservativ
teuer
hilfsbereit
kontakt-
freudig
autoritäre
Führung
höflich
angenehm
korrekt
anpassungs-
bereit
risikofreudig
unbedeutend
informiert
kleine Leute
gute Auf-
stiegschancen
dynamisch
kapitalist.
Bezahlung n.
Leistung



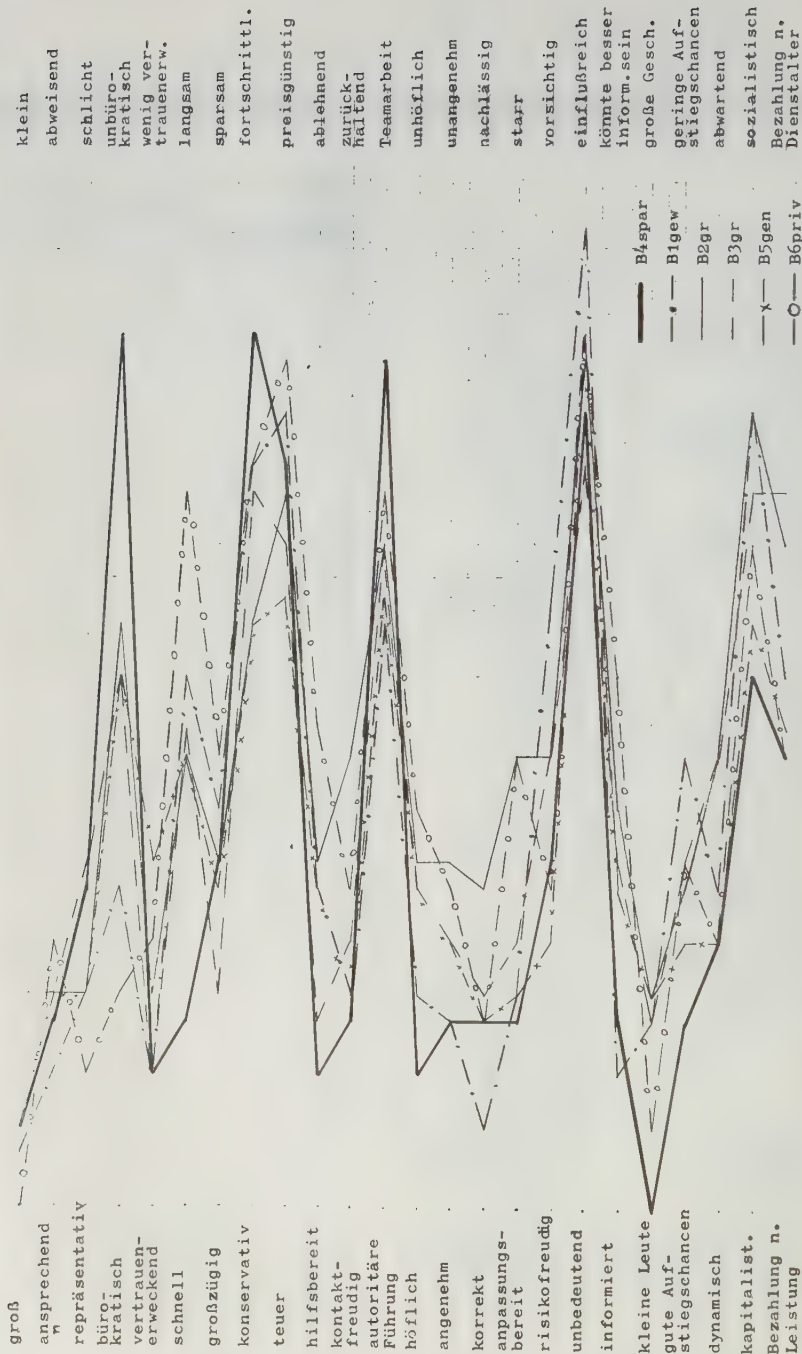
Vergleich Auto-Stereotyp Bank 3gr mit Hetero-Stereotype über Bank 3gr

klein
abweisend
schlicht
unbüro-
kratisch
angenehm-
trauenerw.
langsam
sparsam
fortschrittli
preisgünstig
ablehnend
zurück-
haltend
Teamarbeit
unhöflich
unangenehm
nachlässig
starr
vorsichtig
einflußreich
könnte besser
inform. sein
große Gesch.
geringe Auf-
stiegschancen
abwartend
sozialistisch
Bezahlung n.
Dienstalter

Vergleich Auto-Stereotyp Bank 4spar mit Hetero-Stereotype über Bank 4spar

		Auto- Stereo- typ	Hetero-Stereotype				
		B4spar	B1gew	B2gr	B3gr	B5gen	B6priv
groß	- klein	1,3	1,2	2,0	1,8	1,3	1,0
ansprechend	- abweisend	1,7	1,5	1,8	1,8	1,8	2,0
repräsentativ	- schlicht	2,2	1,8	1,8	2,3	1,8	1,5
büro- kratisch	- unbüro- kratisch	4,3	2,2	3,2	3,0	3,0	1,8
vertrauener- weckend	- wenig ver- trauenerw.	1,5	1,5	1,8	1,5	2,3	2,0
schnell	- langsam	1,7	3,0	2,7	2,8	2,7	3,7
großzügig	- sparsam	2,3	2,5	2,3	1,8	2,2	2,7
konservativ	- fort- schrittlich	4,3	3,8	3,2	3,7	3,2	3,8
teuer	- preisgünstig	3,8	4,0	3,7	3,5	3,3	4,2
hilfsbereit	- ablehnend	1,5	2,2	2,3	1,7	2,2	2,8
kontakt- freudig	- zurück- haltend	1,7	1,8	2,7	2,0	1,8	2,2
autoritäre Führung	- Teamarbeit	4,2	3,2	3,5	3,5	3,3	3,7
höflich	- unhöflich	1,5	1,8	2,3	2,2	2,2	2,5
angenehm	- unangenehm	1,7	1,7	2,3	2,0	2,0	2,2
korrekt	- nachlässig	1,7	1,3	2,2	1,8	1,7	1,7
anpassungs- bereit	- starr	1,7	1,8	2,7	2,0	1,8	2,7
risikofreudig	- vorsichtig	2,3	3,3	2,7	2,7	2,0	2,2
unbedeutend	- einflußreich	4,0	4,7	4,2	3,8	4,3	4,3
informiert	- könnte besser inform. sein	1,7	1,5	2,5	2,3	2,2	3,0
kleine Leute	- große Ge- schäfte	1,0	1,7	1,8	1,7	1,8	1,3
gute Aufstiegs- chancen	- geringe Auf- stiegschancen	1,7	2,7	2,2	2,3	2,0	2,3
dynamisch	- abwartend	2,0	2,2	2,7	2,7	2,0	2,0
kapitalistisch	- sozialistisch	3,0	4,0	4,0	3,7	3,2	3,5
Bezahlung nach Leistung	- Bezahlung nach Dienstalter	2,7	3,0	3,5	3,7	2,8	2,7

s



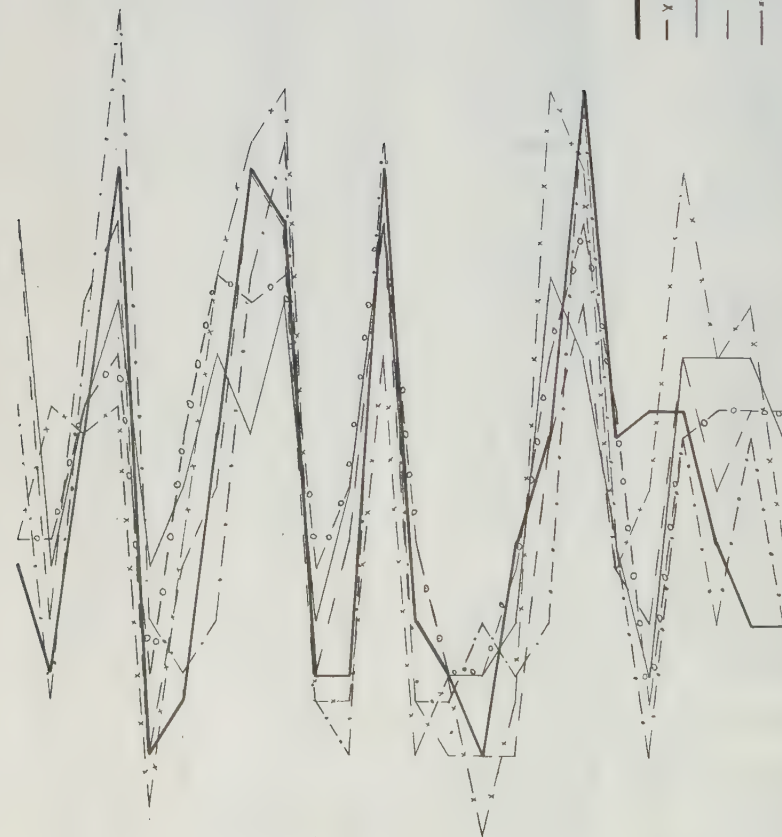
Vergleich Anwo-Stereotyp Bank 4spar mit Hetero-Stereotyp über Bank 4spar

Vergleich Auto-Stereotyp Bank 5gen mit Hetero-Stereotypeüber Bank 5gen

		Auto- Stereo- typ	<u>Hetero-Stereotype</u>				
		<u>B5gen</u>	<u>B1gew</u>	<u>B2gr</u>	<u>B3gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B6priv</u>
groß	- klein	2,2	2,3	3,5	3,5	2,8	2,3
ansprechend	- abweisend	1,8	2,8	2,2	2,0	1,7	2,3
repräsentativ	- schlicht	2,7	2,7	2,8	3,2	3,0	2,8
büro- kratisch	- unbüro- kratisch	3,7	2,8	3,2	3,5	4,3	3,0
vertrauener- weckend	- wenig ver- trauenerw.	1,5	1,3	2,2	1,5	2,0	1,8
schnell	- langsam	1,7	2,3	2,5	2,2	1,8	2,7
großzügig	- sparsam	2,7	3,3	3,0	2,5	2,0	3,3
konservativ	- fort- schritt.	3,7	3,8	2,7	3,7	3,3	3,2
teuer	- preisgünstig	3,5	4,0	3,2	3,5	3,8	3,3
hilfsbereit	- ablehnend	1,8	1,7	2,0	1,8	1,7	2,2
kontakt- freudig	- zurück- haltend	1,8	1,7	2,5	2,3	1,5	2,5
autoritäre Führung	- Teamarbeit	3,7	3,0	3,5	3,5	3,8	3,5
höflich	- unhöflich	2,0	1,5	2,0	1,7	1,7	2,3
angenehm	- unangenehm	1,8	1,8	1,8	1,5	1,7	1,8
korrekt	- nachlässig	1,5	1,2	1,8	1,5	2,0	1,8
anpassungs- bereit	- starr	2,3	1,7	2,0	1,5	1,8	2,2
risikofreudig	- vorsichtig	2,7	4,0	3,3	2,7	2,0	3,0
unbedeutend	- einflußreich	4,0	3,7	3,0	3,2	4,0	3,5
informiert	- könnte besser inform. sein	2,7	2,2	2,3	2,2	2,3	2,8
kleine Leute	- große Ge- schäfte	2,8	2,5	1,8	2,0	1,5	1,7
gute Aufstiegs- chancen	- geringe Auf- stiegschancen	2,8	3,7	3,0	3,0	2,7	2,7
dynamisch	- abwartend	2,3	3,0	3,0	2,5	2,0	2,8
kapitalistisch	- sozialistisch	2,0	3,2	3,0	2,8	2,7	2,8
Bezahlung nach Leistung	- Bezahlung nach Dienstalter	2,0	2,3	2,7	2,8	2,0	2,8

s

groß
 ansprechend
 repräsentativ
 büro-
 kratisch
 vertrauen-
 erweckend
 schnell
 großzügig
 konservativ
 teuer
 hilfsbereit
 kontakt-
 freudig
 autoritäre
 Führung
 höflich
 angenehm
 korrekt
 anpassungs-
 bereit
 risikofreudig
 unbedeutend
 informiert
 kleine Leute
 gute Auf-
 stiegschancen
 dynamisch
 kapitalist.
 Bezahlung n.
 Leistung



klein
 abweisend
 schlicht
 unbüro-
 kratisch
 wenig ver-
 trauenw.
 langsam
 sparsam
 fortschr.
 preisgünstig
 ablehnend
 zurück-
 haltend
 Teamarbeit
 unhöflich
 unangenehm
 nachlässig
 starr
 vorsichtig
 einflußreich
 könnte bes.
 inform. sein
 große Gesch.
 geringe Auf-
 stiegschanc.
 abwartend
 sozialist.
 Bezahlung n.
 Dienstalter

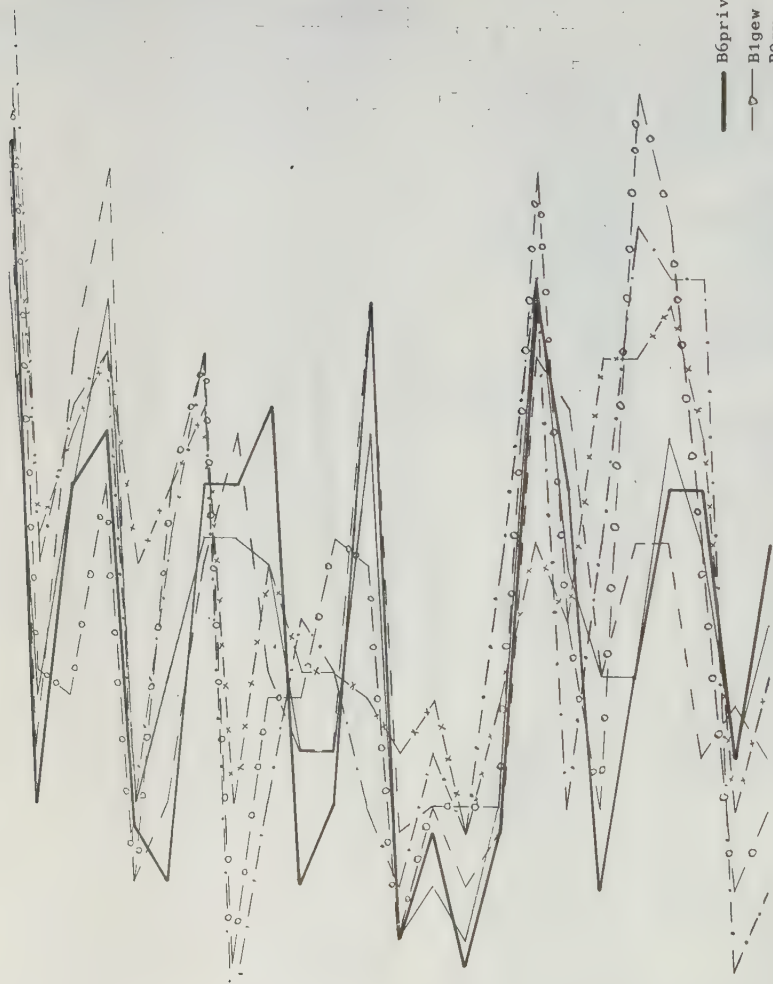
— B5gen
 — Y — B1gew
 — B2gr
 — B3gr
 — B4spar
 — D — B6priv

Vergleich Auto-Stereotyp Bank 6priv mit Hetero-Stereotype über Bank 6priv

		Auto- Stereo- typ	Hetero-Stereotype				
		<u>B6priv</u>	<u>B1gew</u>	<u>B2gr</u>	<u>B3gr</u>	<u>B4spar</u>	<u>B5gen</u>
groß	- klein	4,3	4,5	3,8	4,3	4,8	4,5
ansprechend	- abweisend	1,8	2,3	2,2	2,0	2,7	2,8
repräsentativ	- schlicht	3,0	2,2	3,0	3,5	3,3	3,2
büro- kratisch	- unbüro- kratisch	3,2	3,0	3,7	4,2	3,5	3,5
vertrauener- weckend	- wenig ver- trauenerw.	1,7	1,5	1,8	1,5	1,8	2,7
schnell	- langsam	1,5	3,0	2,3	1,8	2,8	3,0
großzügig	- sparsam	3,0	3,5	2,8	2,7	3,5	3,3
konservativ	- fort- schrittlich	3,0	1,2	2,8	3,2	1,0	1,8
teuer	- preisgünstig	3,3	2,2	2,7	2,3	1,8	2,7
hilfsbereit	- ablehnend	1,5	2,2	2,0	2,0	2,5	2,3
kontakt- freudig	- zurück- haltend	1,8	2,8	2,0	2,0	2,3	2,3
autoritäre Führung	- Teamarbeit	3,7	2,7	3,2	3,7	1,8	2,2
höflich	- unhöflich	1,3	1,3	1,3	1,8	1,5	2,0
angenehm	- unangenehm	1,7	1,8	1,5	1,8	2,0	2,2
korrekt	- nachlässig	1,2	1,2	1,3	1,5	1,7	1,7
anpassungs- bereit	- starr	1,7	1,8	1,8	1,7	2,7	2,2
risikofreudig	- vorsichtig	3,7	4,2	3,8	3,5	3,8	2,8
unbedeutend	- einflußreich	3,0	2,5	2,7	3,3	1,8	2,5
informiert	- könnte besser inform.sein	1,5	1,8	2,3	2,3	2,8	3,5
kleine Leute	- große Ge- schäfte	2,3	4,5	2,3	2,8	4,0	3,5
gute Aufstiegs- chancen	- geringe Auf- stiegschancen	3,0	4,0	3,2	2,8	3,8	3,7
dynamisch	- abwartend	3,0	2,8	2,8	2,0	3,8	3,2
kapitalistisch	- sozialistisch	2,0	1,5	2,0	2,2	1,2	1,8
Bezahlung nach Leistung	- Bezahlung nach Dienstalter	2,8	1,8	2,5	2,0	1,5	2,3

groß
ansprechend
repräsentat.
bürokratisch.
vertrauen-
erweckend
schnell
großzügig
konservativ
teuer
hilfsbereit.
kontaktf.
autoritäre
Führung
höflich
angenehm
korrekt
anpassungs-
bereit
risiko-
freudig
unbedeutend
informiert
kleine Leute.
gute Auf-
stiegschanc.
dynamisch
kapitalist.
Bezahlung n.
Leistung

klein
abweisend
schlicht
unbürokrat.
wenig ver-
trauenerw.
langsam
sparsam
fortschrittl.
preisgünstig
ablehnend
zurückhalterd
Teamarbeit
unhöflich
unangenehm
nachlässig
starr
vorsichtig
einflußreich
könnte besser
inform.sein
große Gesch
geringe Auf
stiegschanc.
abwärtend
sozialist.
Bezahlung n
Dienstalter



— B6priv
— B1gew
— B2gr
— B3gr
— B4spar
— x — B5gen

Vergleich Auto-Stereotyp Bank 6priv mit Hetero-Stereotyp über Bank 6priv

Lebenslauf

- 23.8 1941 geboren in Meseritz, Reg. Bez. Frankfurt/Oder
als Sohn des Regierungs- und Vermessungs-
Rates Willi Leben (1945 gefallen) und dessen
Ehefrau Ursula, geb. Meffert
- 1945 Flucht nach Kassel
- 1948 - 1952 Besuch der Volksschulen Kassel-Bettenhausen
und Kassel-Wilhelmshöhe
- 1952 - 1962 Besuch des humanistischen Staatl. Friedrichs-
gymnasiums in Kassel, Abitur
- 1962 - 1964 Kaufmännische Lehre in der Deutschen Bank AG
Filiale Kassel, Kassel - Kaufmannsgehilfen-
prüfung als Bankkaufmann
- SS 1964 Beginn des Studiums der Betriebswirtschafts-
lehre an der Johann Wolfgang Goethe Universi-
tät, Frankfurt/Main
- WS 1966/67 Fortsetzung des Studiums an der Friedrich-
Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Anfang SS 1969 Examen als Diplom-Kaufmann
- Sommer 1969 Teilnahme an dem vom A.I.E.S.E.C. Zürich
durchgeführten Seminar: Commercial Banking
in Today's Economy
Theoret. Teil: Prof. Dr. E. Kilgus, Institut
für Schweiz. Bankwesen an der
Universität Zürich
Prakt. Teil : Schweizerische Bankgesellschaft,
Zürich, Abteilungen: Wirtschafts-
studien und Marketing
- ab 15.Okt.1969 Deutsche Bank AG Filiale Nürnberg, Nürnberg -
Auslandsabteilung - Halbtagsstätigkeit
- ab 2.Jan.1971 Deutsche Bank AG Filiale Nürnberg, Nürnberg
- Kreditabteilung - Ganztagsstätigkeit

Nürnberg, im Dezember 1972

Offsetdruck-Fotodruck

J. Hogl, 8520 Erlangen, Hauptstr. 109 (Nähe Martin-Luther-Platz) Tel. 22990